



Toolkit voor de leidinggevende

**Hoe versterk je als leidinggevende
het welzijn van je team?**

Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg

Meer info over de FOD Werkgelegenheid, zijn bevoegdheden, organisatie en thematieken (arbeidsreglementering, arbeidsovereenkomsten, verloning, collectieve arbeidsovereenkomsten, sociaal overleg, welzijn op het werk, verlopen, detachering, herstructureringen ...) vindt u op www.werk.belgie.be

Wenst u de diensten van de FOD Werkgelegenheid te contacteren, raadpleeg de pagina [Contact](#) op www.werk.belgie.be

Coördinatie: Algemene Directie Humanisering van de Arbeid

De redactie van deze brochure werd afgesloten in maart 2024 en gebeurde in samenwerking met IDEWE.

Verantwoordelijke uitgever: FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg

Wettelijk depot: D/2025/1205/17

Deze publicatie is vrij raadpleegbaar en downloadbaar op de website van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg: www.werk.belgie.be

Cette publication peut être également obtenue en français.

M/V/X

Omwille van het leesgemak wordt de mannelijke vorm gebruikt om te verwijzen naar personen. Met het gebruik van deze vorm worden personen van alle geslachten beoogd.

Mededeling

Deze publicatie behandelt een reglementering die soms zeer complex is. Op basis van deze publicatie kan geen enkel recht geëist worden. De enige basis daarvoor wordt gevormd door de wettelijke en regelgevende teksten.

Volg ons op de sociale media



<https://www.facebook.com/FODWerkgelegenheid>



<https://www.linkedin.com/company/fod-werkgelegenheid-arbeid-en-sociaal-overleg>



fodwerk



@FODWerk

© FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg

Hergebruik van teksten uit deze publicatie is toegestaan met bronvermelding en, in voorkomend geval, met vermelding van de auteurs van de publicatie.

BeSWIC

Raadpleeg alle thema's en nieuwsberichten over het welzijn op het werk op de website van het Belgisch kenniscentrum over welzijn op het werk www.beswic.be

WELKOMSTWOORD

Welkom bij deze gids die speciaal is ontworpen voor leidinggevendenden. Als verantwoordelijke word je vaak geconfronteerd met complexe situaties en uiteenlopende uitdagingen, vooral op het gebied van welzijn op het werk (gezondheid en veiligheid) en psychosociale risicobeheersing. Deze gids is bedoeld als hulpmiddel om de uitdagingen rond dit thema met vertrouwen en doeltreffendheid aan te pakken.

Waarom is deze gids essentieel?



De problematiek van psychosociale risico's (PSR) is zeer actueel. De afgelopen jaren zagen we deze risico's almaar toenemen, wat lijkt samen te hangen met ingrijpende veranderingen in de organisatie van het werk. Psychosociale risico's zijn echter complex om te identificeren en de preventie ervan vormt een grote uitdaging voor organisaties.

Als onderdeel van je dagelijkse verantwoordelijkheden als leidinggevende is het cruciaal om te waken over het welzijn op het werk van je medewerkers. Een gezonde en harmonieuze werkomgeving bevordert niet alleen de productiviteit, maar ook de tevredenheid en het behoud van personeel.

Deze tool biedt je handige tips en praktische hulpmiddelen om psychosociale risico's

te voorkomen en vlot om te gaan met gevoelige situaties op het werk, zodat je het welzijn van je team op het werk kunt versterken.

De gids is opgedeeld in drie grote hoofdstukken, die elk enkele essentiële aspecten van werkbeheer en welzijn op het werk behandelen:

- **Inleiding tot welzijn op het werk:** bedoeld om inzicht te krijgen in de wettelijke verplichtingen en de belangrijkste principes rond welzijn op het werk (gezondheid en veiligheid).
- **Fiches en handige tips:** bedoeld om concrete oplossingen en advies aan te reiken om de dagelijkse uitdagingen aan te gaan.
- **Leiderschap en teammanagement:** bedoeld om je managementvaardigheden te verdiepen en als hulp bij het creëren van een harmonieuze werkomgeving.

Daarnaast voorziet deze tool enkele **praktische oefeningen** om je kennis te testen en te reflecteren over je managementstijl.

Of het nu gaat om het verbeteren van de communicatie, het versterken van de teamcohesie of het omgaan met stress en conflicten, we hopen dat deze gids een waardevolle bondgenoot kan zijn bij het creëren van een gezonde en harmonieuze werkomgeving voor iedereen.

Laat psychosociale risico's het welzijn en de productiviteit van uw team niet in gevaar brengen. Download deze onmisbare tool vandaag nog en begin met het creëren van een gezonde en harmonieuze werkomgeving voor iedereen.

Deze publicatie is uitsluitend beschikbaar als downloadbare versie.



INHOUDSTAFEL

Welkomstwoord	3
Inleiding tot welzijn op het werk: inzicht in de wettelijke verplichtingen en de basisprincipes	8
1. Inleiding tot welzijn op het werk	9
1.1 Wat is welzijn op het werk?	9
1.2 De wettelijke verplichtingen van de werkgever	11
1.3 Voordelen voor de werknemers en het bedrijf	12
1.4 Interne en externe hulpbronnen voor de leidinggevende	13
1.5 Investeren in het welzijn van je werknemers.	15
1.6 Op te volgen welzijnsindicatoren.	17
Fiches en handige tips: om met de uitdagingen op het werk om te gaan	24
2. Stress en Burn-out.	25
2.1 Wat is stress?	25
2.2 Wat is een burn-out?	29
2.3 Wat doe je als een medewerker stresssignalen aangeeft?	30
2.4 Hoe stress en burn-out voorkomen binnen mijn organisatie?	32
3. Conflicten	34
3.1 Wat is een conflict?	34
3.2 Wat doe je als de emoties hoog oplopen in een conflict?	36
4. Grensoverschrijdend gedrag op het werk	38
4.1 Wat is grensoverschrijdend gedrag op het werk?	38
4.2 Hoe zorg je als leidinggevende voor een psychologisch veilig klimaat?	39
4.3 Wat doe je als een medewerker grensoverschrijdend gedrag signaleert?	41
5. Agressie en andere ingrijpende gebeurtenissen.	43

5.1 Wat verstaan we onder agressie of geweld?	43
5.2 Wat kan je als leidinggevende doen bij een dreigend agressie-incident op de werkvloer?	46
5.3 Wat als een medewerker agressie of een ander ingrijpend incident heeft meegemaakt?	48
5.4 Wat als een medewerker dreigt met zelfdoding?	49
6. Ziekteafwezigheid en re-integratie	52
6.1 Wat moet je weten over ziekteafwezigheid en re-integratie?	52
6.2 Wat bespreek je met een medewerker die (regelmatig) uitvalt?	56
6.3 Wat doe je als een medewerker uitvalt en terugkeert na een burn-out?	57
7. Hybride werken	60
7.1 Wat moet je weten over hybride werken?	60
7.2 Hoe als leidinggevende van op afstand je medewerkers aansturen?	61
7.3 Hoe hybride werken organiseren als leidinggevende?	62
Leadership en teammanagement: op naar een positieve werkomgeving. .	66
8. Communiceren en actief luisteren.....	67
8.1 Empathisch luisteren: hoe doe je dat?	67
8.2 Hoe leid je een gesprek in goede banen?	69
8.3 Hoe ga je om met emoties?.....	70
8.4 Feedback geven en ontvangen: hoe doe je dat?.....	71
8.5 Wat moet je weten over inspraak en besluitvorming?.....	76
9. Hoe je team motiveren?	79
9.1 Hoe kan je als leidinggevende het ABC toepassen?.....	79
9.2 Motivatie is een gedeelde verantwoordelijkheid	82
10. Samenwerking en teamgeest bevorderen.....	83
10.1 Een team versus een groep	83
10.2 Mijn leiderschap aanpassen aan de fasen van teamontwikkeling.....	85
10.3 Weerstand in de groep herkennen en beheren.....	89

Ik als manager: om te reflecteren over je managementstijl	91
11. Wat moet je weten over leiderschapstijlen en welzijn?.....	92
11.1 Belangrijkste competenties die bijdragen tot het verminderen van stress bij medewerkers	92
11.2 Transformationeel leiderschap: een krachtige, mensgerichte leiderschapstijl	93
11.3 Tips voor beter leiderschap.....	96
12. Zelf de contrôle nemen over je rol en welzijn	97
12.1 Energie: een kostbaar goed – zelfzorg als basis voor elke leidinggevende.....	97
12.2 Je eigen grenzen kennen en hulp inschakelen	98
Oefeningen: de theorie in praktijk brengen	100
Fiches en praktische tips: om met de uitdagingen op het werk om te gaan.....	101
Oefening 1: stress en burn-out	101
Oefening 2: conflicten	102
Oefening 3: grensoverschrijdend gedrag op het werk.....	103
Oefening 4: agressie en andere ingrijpende gebeurtenissen	104
Oefening 5: ziekteafwezigheid en re-integratie.....	105
Oefening 6: hybride werken	106
Leiderschap en teammanagement: voor een positieve werkomgeving	107
Oefening 7: communiceren en actief luisteren	107
Oefening 8: hoe je team motiveren?	112
Ik als manager: reflecteren over je managementstijl.....	113
Oefening 9: leiderschapstijlen.....	113
Oefening 10: bouwstenen van mensgericht leiderschap	119
Oefening 11: als mens in je kracht staan.....	130



Inleiding tot welzijn op
het werk: inzicht in de
wettelijke verplichtingen en
de basisprincipes

1. Inleiding tot welzijn op het werk

1.1 Wat is welzijn op het werk?

Medewerkers die zich goed in hun vel voelen, zijn een troef voor iedere werkgever. Die wil je dan ook beschermen tegen alle mogelijke risico's op de werkvloer. De welzijnswet omschrijft zeven welzijnsdomeinen die de werkgever dient op te volgen:

- Psychosociale aspecten van het werk
- Veiligheid op het werk
- Bescherming van de gezondheid van de werknemer
- Ergonomie
- Verfraaien van de arbeidsplaats
- Intern leefmilieu
- Arbeidshygiëne

In wat volgt, wordt er specifiek ingezoomd op het welzijnsdomein psychosociaal welzijn. Inzetten op dit welzijnsdomein is van groot belang, aangezien psychosociale risico's de lichamelijke en de geestelijke gezondheid van de werknemers in het gedrang brengen en ze een impact hebben op de goede werking van de organisatie. Het is dus zeer belangrijk om een positief arbeidsklimaat te creëren waarin personeelsleden graag willen werken en gemotiveerd kunnen blijven. Dit is iets waar leidinggevenden een belangrijke rol in kunnen vervullen.

Hoe worden psychosociale risico's gedefinieerd in de wetgeving?

De [wet betreffende het welzijn van de werknemers](#)¹ benadrukt het vermijden van schade en definieert psychosociale risico's op het werk als 'de kans dat één of meerdere werknemers psychische schade ondervinden, die al dan niet kan gepaard gaan met lichamelijke schade, ten gevolge van een blootstelling aan de elementen van de arbeidsorganisatie, de arbeidsinhoud, de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsomstandigheden en de interpersoonlijke relaties op het werk (5 A's), waarop de werkgever een impact heeft en die objectief een gevaar inhouden'.

¹ Raadpleeg de uitleg over de welzijnswet op de website van de FOD Werkgelegenheid (www.werk.belgie.be), onder het thema Welzijn op het werk.

Psychische schade kan zich bijvoorbeeld uiten in angsten, depressie, burn-out, zelfmoordgedachten, posttraumatische stress, enz. Op lichamelijk vlak kunnen deze risico's aanleiding geven tot lichamelijke uitputting, slaapproblemen, verhoogde bloeddruk, hartkloppingen, maag- en darmproblemen, enz.

Daarnaast tonen tal van onderzoeken² aan dat psychosociale risico's, hoewel ze voornamelijk samenhangen met stress, ook verband houden met musculoskeletale aandoeningen (of kortweg MSA). Tegenwoordig wordt algemeen aanvaard dat er een oorzakelijk verband is tussen beide.

Wat verstaan we onder de 5 A's?

Arbeidsorganisatie betreft onder meer de structuur van de organisatie (horizontaal – verticaal), de wijze waarop de taken worden verdeeld, de werkprocedures, de beheersinstrumenten, de managementstijl en het algemeen beleid dat in de onderneming wordt gevoerd.

Arbeidsinhoud heeft betrekking op de taken van de werknemer als dusdanig. Deze categorie omvat alles wat te maken heeft met de complexiteit, duidelijkheid en variatie van de taken en op de lichamelijke emotionele (relatie met het publiek, in aanraking komen met leed, emoties moeten verbergen, ...) en psychische belasting (onder meer verbonden aan de moeilijkheidsgraad van de taken).

Arbeidsvoorwaarden omvatten alles wat raakt aan de modaliteiten voor de uitvoering van de arbeidsverhouding, zoals de aard van de overeenkomst en het type werkrooster (nachtarbeid, werken in ploegen, atypische uren, ...), de opleidingsmogelijkheden, de evaluatieprocedures en het loopbaanbeheer.

Arbeidsomstandigheden behelzen de materiële omgeving waarin het werk wordt verricht, zoals de inrichting van de arbeidsplaatsen, de arbeidsmiddelen, de werkhoudingen, de mate van lawaai, verlichting, verwarming en/of verkoeling, de gebruikte stoffen, enz.

Arbeidsrelaties of interpersoonlijke relaties op het werk omvatten de interne relaties (tussen werknemers, met de direct leidinggevende, met de hiërarchische lijn, ...) maar eveneens de relaties met derden, de mogelijkheden tot contact, de communicatie, ... Ook de kwaliteit van de relaties (samenwerking, integratie, ...) valt hieronder.

² Zie artikel: [Het verband tussen psychosociale risicofactoren en aandoeningen aan het bewegingsapparaat op www.beswic.be](http://www.beswic.be), rubriek Blog.

1.2 De wettelijke verplichtingen van de werkgever

De werkgever moet bepaalde wettelijke verplichtingen naleven om het welzijn binnen zijn onderneming te bevorderen. Het doel is om psychische problemen en de gevolgen ervan te voorkomen. Deze aanpak sluit aan bij de bepalingen die opgenomen zijn in de codex over het welzijn op het werk. Raadpleeg de [codex over het welzijn op het werk](#) op de website van de FOD Werkgelegenheid (www.werk.belgie.be), onder het thema Welzijn op het werk.

Volgens deze codex is de werkgever verplicht **om voldoende en passende vorming te voorzien** met betrekking tot het welzijn van werknemers tijdens de uitvoering van hun werk (codex Art. I.2-21).

De leden van de hiërarchische lijn moeten binnen hun bevoegdheid en op hun niveau het werkgeversbeleid met betrekking tot welzijn op het werk uitvoeren. Dit omvat niet alleen **het opsporen van psychosociale risico's** bij werknemers, maar ook **brede aandacht hebben voor veilige en gezonde werkomstandigheden** (codex Art. I.2-11).

Als leidinggevende heb je dus ook een verantwoordelijkheid om je medewerkers te laten werken in een veilige en respectvolle omgeving met aandacht voor een **ergonomisch aangepaste werkpost** en **gepaste werkmiddelen**.

Werkgevers en hun verplichtingen

Om de **5 jaar** een **risicoanalyse** psychosociale aspecten uitvoeren

Jaarlijkse evaluatie van het psychosociaal welzijnsbeleid.

In **arbeidsreglement** vermelden van:

- Beginselverklaring
- Contactgegevens actoren
- Procedures op gebied van psychosociale aspecten

Bijhouden **register** voor feiten van pesterijen, geweld, enz.



Opmaken en uitvoeren van **actieplan** op basis van de resultaten

1.3 Voordelen voor de werknemers en het bedrijf

Naast de wettelijke verplichting is het ook vanuit moreel en economisch opzicht belangrijk om psychosociale risico's te voorkomen. Moreel gezien hebben werkgevers de verantwoordelijkheid om de fysieke en mentale gezondheid van hun werknemers te beschermen, wat vanuit economisch oogpunt dan weer een positief effect heeft op de winstgevendheid. Bovendien vormen musculoskeletale aandoeningen en aandoeningen veroorzaakt door psychosociale risico's op het werk de belangrijkste oorzaken van ziekteverzuim. Werknemers die zich goed voelen op hun werk zullen dus minder afwezig zijn wegens ziekte, presteren beter en veranderen minder snel van baan.

Gevolgen voor de werknemers

Psychisch

- Angst, verlies van zelfvertrouwen
- Depressie, zelfmoordgedachten
- Gevoel van machteloosheid, burn-out

Fysiek

- Vermoeidheid, slapeloosheid
- Rug-, hoofd-, en/of buikpijn

Gedragmatig

- Zelfbeschadiging of agressie tegen collega's of derden

Sociaal

- Impact op het gezinsleven
- Langdurige afwezigheid: risico op sociale uitsluiting - inkomensverlies - sociaal isolement

Gevolgen voor de organisatie

- Werkklimaat
- Conflicten
- Arbeidsongevallen
- Absenteïsme, presenteïsme

- Productiviteit/kwaliteit van het werk
- Sneeuwbaaleffect
- Indirecte kosten (2 tot 3 x directe kosten)
 - Verlies van ervaring en vaardigheden
 - Personeelsverloop
 - Opleiding van nieuwe werknemers
 - Enz.

1.4 Interne en externe hulpbronnen voor de leidinggevende

Om als leidinggevende die verantwoordelijkheid te kunnen opnemen, kan je voor tal van zaken een beroep doen op de expertise van anderen. Probeer goed in te schatten welke soort hulp je kan gebruiken en ga na wie je hierbij het best kan helpen. Weet dat je voor vragen over welzijn op het werk altijd terecht kan bij je interne of externe dienst voor preventie en bescherming op het werk. Onderstaand vind je alvast een overzicht van een aantal mensen op wie je kan terugvallen.

Rol en statuut van de actoren

De werkgever

- Risicovolle situaties voor het psychosociaal welzijn identificeren.
- Uitvoeren van bijpassende preventiemaatregelen.
- Eindverantwoordelijke voor het psychosociaal welzijnsbeleid.

De werknemers

- Op constructieve wijze bijdragen aan een positief arbeidsklimaat, bijvoorbeeld door deel te nemen aan een risicoanalyse psychosociale risico's.
- Geen ongewenst of grensoverschrijdend gedrag op het werk vertonen.

De preventieadviseur psychosociale aspecten (PAPA)

- Individueel aanspreekpunt voor werknemers met psychosociaal leed.
- Begeleiding van werkgroepen, bijvoorbeeld bij het uitwerken van een actieplan (na een risicoanalyse) en ondersteuning bieden.

Het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk (CPBW)

Voorafgaand advies geven over de elementen van de 5 A's die aanleiding kunnen geven tot psychosociale risico's op het werk.

De leidinggevende

- Uitvoeren van het psychosociaal welzijnsbeleid.
- Opsporen van psychosociale risico's en problemen, bijvoorbeeld conflicten.
- Zelf bijdragen tot een positief arbeidsklimaat.
- In dialoog gaan met werknemers over hun welbevinden.

De interne preventieadviseur

- De werkgever en het bedrijf adviseren over de naleving van de wettelijke verplichtingen.
- Advies geven over de 5 A's die aanleiding kunnen geven tot psychosociale risico's alsook advies geven over collectieve preventiemaatregelen.

De arbeidsarts

- Opvolgen individueel welzijn van werknemers.
- Opvolgen gezondheidsbeleid van organisaties, waaronder psychosociaal welzijnsbeleid.
- Eén keer per jaar aan werkgever en preventieadviseur psychosociale aspecten nuttige informatie meedelen voor de evaluatie van het preventiebeleid.

De vertrouwenspersoon

- De vertrouwenspersoon is beschikbaar "in eerste lijn" in geval van relationeel leed op het werk (conflicten, pesterijen, ...).
- Hij/zij informeert, luistert, adviseert en helpt de werknemers om een oplossing te vinden voor een problematische situatie.

De vakbond

- Kan ook tussenkomen bij je werkgever of je hiërarchie.
- Indien CPBW: kan vragen om een collectieve analyse van het probleem uit te voeren zonder de identiteit van de werknemer vrij te geven.

Arbeidsinspectie - Toezicht op het Welzijn op het Werk

- Bedrijven adviseren over welzijnskwesties.
- Toezicht houden op de toepassing van de wetgeving.
- In tweede instantie, en kan de werkgever dwingen om maatregelen te nemen.

Naast de actoren op het gebied van welzijn op het werk zijn er ook andere betrokkenen, zoals: een verantwoordelijke collega, de personeelsdienst, de ergonom, de arbeidshygiënist, een expert voor bepaalde thema's (bv. bemiddeling, individuele coaching of teambegeleiding), enz. Voor meer informatie over deze actoren kan je contact opnemen met je interne of externe dienst voor preventie en bescherming op het werk (IDPBW of EDPBW). Raadpleeg de [gids voor de preventie van psychosociale risico's op het werk](#) op de website van de FOD Werkgelegenheid (www.werk.belgie.be), in de rubriek Publicaties.

1.5 Investeren in het welzijn van je werknemers

Elke organisatie moet regelmatig een bevraging doen van het psychosociaal welzijn van zijn personeel. Hiervoor dienen werknemers betrokken te worden en dienen alle 5 A's bevroegd te worden (arbeidsinhoud, -relaties, -omstandigheden, -voorwaarden en -organisatie). Met de resultaten dient de organisatie preventiemaatregelen te treffen (d.w.z. een actieplan opstellen) dat het welzijn van het personeel kan bestendigen en/of verhogen.

Als leidinggevende neem je een cruciale rol op in dit traject. Je rol bestaat uit sensibiliseren, ondersteunen en opvolgen.

Sensibiliseren

- Maak tijdig aan je team kenbaar dat er een risicoanalyse aankomt. Verduidelijk en herhaal regelmatig de doelstelling.
- Moedig de medewerkers uit je team aan om deel te nemen aan de bevraging of de participatieve vergaderingen. Hoe meer medewerkers deelnemen, hoe betrouwbaarder de resultaten zijn voor je team.
- Neem zoveel mogelijk drempels weg voor hun deelname.
- Voorzie tijd, ruimte en materiaal.
- Benadruk de vertrouwelijkheid en leg uit dat enkel groepsresultaten beschikbaar zijn voor je organisatie.

Ondersteunen

- De vragen die gesteld worden kunnen zowel voor jou als voor je medewerkers confronterend zijn. De rol van de leidinggevende zal hierbij ook aan bod komen.
- Zie de resultaten als een mogelijkheid om verder in gesprek te gaan en feedback te vragen over je eigen rol.
- Focus bij de resultaten op het collectieve welzijn van je team.

Opvolgen

- Een gesprek met je team is essentieel om de resultaten te begrijpen. Bespreek de resultaten met je team en luister naar hun interpretaties.
- Bereid het gesprek met je team goed voor, eventueel samen met een neutrale facilitator. Sta tijdens het gesprek open voor de interpretaties van je medewerkers. Probeer niet te oordelen.
- Begeleid het team bij het opstellen van een concreet en gedragen actieplan. Zorg voor de agendering, uitvoering, evaluatie en bijsturing van het actieplan.
- Zorg ervoor dat alle partijen betrokken zijn en hun verantwoordelijkheid opnemen. Groeien naar een hoger welzijnsniveau is een gedeelde verantwoordelijkheid.

1.6 Op te volgen welzijnsindicatoren



Sylvie is sinds 5 maanden in dienst als verkoopster in mijn kledingzaak.

Ik ben blij dat ik haar heb aangeworven: ze is erg behulpzaam, vriendelijk en blijft na sluitingstijd altijd nog mee helpen opruimen in de winkel. Haar spontaniteit maakt dat het ook meteen klikte met haar twee collega's. Wanneer er eens een shift gewisseld dient te worden omdat een van hen een belangrijke privé-afspraak heeft, was dit nog nooit een probleem.

De laatste weken maak ik mij echter wat zorgen om haar. Ze lacht minder op het werk en is wat ingetogener. Wanneer ze 's avonds helpt met het opruimen van de winkel, lijkt ze afwezig.

Wanneer ik vraag of er iets scheelt, glimlacht ze vaag en antwoordt ze enkel dat ze 'wat moe' is de laatste tijd.

Wanneer iemand zich niet goed in zijn vel voelt op het werk, zal dit onvermijdelijk gevolgen hebben, niet alleen voor de persoon, maar ook voor zijn werk en zijn collega's. Signalen van onwelzijn kunnen bewust worden geuit, in de hoop dat iemand de (onderliggende) boodschap oppikt:

- Cynische opmerkingen
- Luidop zuchten
- Schouders ophalen
- Regelmatig afwezig zijn
- Ziek zijn en toch komen werken
- Nonchalant worden in het werk
- ...

Naast negatieve gevolgen voor de persoon zelf (hoofdpijn, slapeloosheid, stress, piekergedrag, huilbuien, ...) heeft dit ook gevolgen voor de organisatie. Werknemers kunnen hierdoor minder (goed) gaan presteren, vaker afwezig zijn, minder geïnteresseerd zijn in het werk, een negatieve houding aannemen tegenover het werk, enz.

Het is belangrijk om bepaalde welzijnsindicatoren op het werk in de gaten te houden om de tevredenheid en productiviteit van werknemers te garanderen³. Dit zijn de belangrijkste indicatoren:

Ernstige arbeidsongevallen	Aantal arbeidsongevallen die beschouwd worden als ernstig.
Afwezigheden van lange duur wegens ziekte	Aantal werknemers die wegens ziekte afwezig geweest zijn gedurende een lange periode (meer dan 30 kalenderdagen).
Herhaalde, kortdurende afwezigheden wegens ziekte	Aantal werknemers dat meerdere malen (meer dan drie keer) afwezig is geweest voor kortere perioden (minder dan 30 dagen).
Verlooppercentage (turnover of personeelsverloop)	Het verlooppercentage is een indicator die het tempo van vernieuwing van het personeelsbestand in de onderneming beschrijft. Hij heeft betrekking op het totale aantal aanwervingen en ontslagen (afdanking, vrijwillig ontslag, verbreking van de arbeidsovereenkomst tijdens de proefperiode) van werknemers gedurende een bepaalde periode (bv. één jaar).
Interne personeelsmutaties	Aantal interne mutaties op aanvraag van de betrokken werknemers.
Disciplinaire procedures n.a.v. disfunctioneren	Aantal (interne) procedures opgestart binnen de onderneming naar aanleiding van het disfunctioneren van een werknemer.
Verzoeken tot een psychosociale interventie	Het aantal formele en informele verzoeken tot een psychosociale interventie, gericht aan de vertrouwenspersoon of de interne/externe preventieadviseur psychosociale aspecten.
(Pogingen tot) zelfdoding met een ondernemingsgebonden oorzaak	Aantal zelfdodingen en pogingen tot zelfdoding op de werkplaats of buiten de werkplaats maar die door de collega's of door de familie geweten worden aan de arbeidssituatie.
Stakingen, collectieve werkonderbrekingen en vergelijkbare acties	Aantal stakingen en gemeenschappelijke werkonderbrekingen in het kader van een ondernemingsgebonden problematiek.

3 De tool [Knipperlichten psychosociale risico's op het werk](http://www.werk.belgie.be) is beschikbaar op de website van de FOD Werkgelegenheid (www.werk.belgie.be), in de rubriek Publicaties.

Mogelijk schokkende gebeurtenissen voorgevallen op de arbeidsplaats	Aantal mogelijk schokkende gebeurtenissen op de arbeidsplaats waarbij één of meerdere werknemers betrokken waren. Voorbeelden zijn: een arbeidsongeval, een gewapende overval, een poging tot zelfdoding van een collega, fysieke of psychologische agressie (bv. dreigen met represailles) door een patiënt/klant.
Emotionele incidenten	Aantal emotionele uitbarstingen, huilbuien of woede-uitvallen op de arbeidsplaats, voor zover u bekend.
Functioneringsproblemen ten gevolge van middelengebruik	Aantal incidenten op de arbeidsplaats die verband houden met het gebruik van alcohol, drugs, medicatie of andere (verslavende) substanties die het gedrag kunnen beïnvloeden.
Structuurveranderingen binnen de onderneming	Belangrijke wijzigingen in de organisatie van de onderneming (herstructurering, fusie, overname, collectief ontslag, grootschalige wijziging van de werkorganisatie, ...)
Groepsconflicten	Aantal groepsconflicten of conflicten tussen personen, voor zover u bekend.
Ongewenst gedrag door derden	Aantal incidenten uitgaande van derden (d.w.z. verbaal of fysiek geweld, of andere vormen van grensoverschrijdend gedrag vanwege personen van buiten de onderneming) waarvan de werknemers het slachtoffer zijn geworden.
Musculoskeletale aandoeningen (MSA) (bv. rugpijn, tendinitis, ...)	Raming van het aantal personen dat te kampen heeft met musculoskeletale aandoeningen.
Respect voor diversiteit in de onderneming	Verschillen in behandeling tussen werknemers op basis van persoonlijke kenmerken (met name een vermeend ras, huidskleur, afkomst, nationale of etnische origine, nationaliteit, geslacht, seksuele geaardheid, burgerlijke staat, geboorte, leeftijd, vermogen, religieuze of filosofische overtuiging, huidige of toekomstige gezondheidstoestand, handicap, taal, politieke overtuiging, fysieke dan wel genetische kenmerken of sociale afkomst).

Functioneren van de preventiedienst of van de persoon/personen met een opdracht op het vlak van de werkgerelateerde psychosociale risico's	Een belangrijke voorwaarde voor het welslagen van de preventie van psychosociale risico's op de arbeidsplek bestaat in het feit dat er een bepaald persoon (een kaderlid, de interne preventieadviseur, de arbeidsarts, ...) of een bepaalde dienst (de IDPBW, de personeelsdienst, de sociale dienst) de problematiek naar zich toe trekt en acties op de lange termijn aanstuurt.
Sociaal overleg rond de psychosociale risico's	De psychosociale risico's en de geplande maatregelen om deze aan te pakken, worden besproken binnen het CPBW, de ondernemingsraad of de syndicale delegatie. Zelfs in kleinere ondernemingen die niet over dergelijke organen beschikken, is het belangrijk om een sociale dialoog te waarborgen. Dit kan plaatsvinden tijdens teamvergaderingen of andere bijeenkomsten waarbij zowel werknemers als de directie aanwezig zijn.
Opleidingen en sensibiliserende acties met betrekking tot de psychosociale risico's	De leden van uw onderneming of afdeling/dienst krijgen opleidingen of sensibiliseringsacties die rechtstreeks of onrechtstreeks verband houden met de problematiek van psychosociale risico's.
Bestaan van een actieplan ter bestrijding van de psychosociale risico's	Er bestaat een actieplan met betrekking tot psychosociale risico's waarvan de opvolging verzekerd is.

Enkele tools voor het uitvoeren van een risicoanalyse

De FOD Werkgelegenheid en BeSWIC stellen een aantal tools ter beschikking die je onderneming en jou als leidinggevende kunnen ondersteunen bij de risicoanalyse. Hieronder volgt een overzicht:

OiRA psychosociale risico's

De OiRA-tool helpt KMO's en ZKO's om eenvoudig, gratis en online hun risicoanalyse uit te voeren en hun actieplan op te stellen. Gewoonlijk is een OiRA-tool op maat gemaakt voor een specifieke sector, maar recent werd voor het eerst een OiRA-tool gepubliceerd die in meerdere sectoren kan worden gebruikt en specifiek gericht is op het analyseren van psychosociale risico's. De OiRA-tool voor psychosociale risico's bestaat uit zes modules, gebaseerd op de vijf 'A's'.

De gebruiker doorloopt hierbij drie stappen:

1. **Identificatie en beoordeling:** maak een inschatting van de gezondheidsgevaaren en veiligheidsproblemen door de stellingen en vragen met 'ja' of 'nee' te beantwoorden. Evalueer de bestaande risico's volgens hun ernst: hoog, gemiddeld of laag. Rangschik ze in volgorde van belangrijkheid.
2. **Actieplan en to-do lijst:** stel passende maatregelen op om de potentiële risico's uit te schakelen of te beheersen. Maak een concrete planning op om dat actieplan uit te voeren.
3. **Het programma genereert een verslag van uw risicoanalyse:** download dit verslag. Samen met het actieplan vormt het de basis voor het aanpakken van de problemen en gevaren in volgorde van belang. Voer het actieplan uit volgens schema.

Meer info over de [OiRA-tool voor de psychosociale risico's \(PSR\)](https://www.beswic.be/OIRA) vind je op BeSWIC (www.beswic.be), thema KMO, rubriek OIRA..

Vragenlijstmethode voor de analyse van psychosociale risico's

De werkgever of de preventieadviseur psychosociale aspecten (PAPA) kan deze vragenlijst over psychosociale risico's anoniem verspreiden onder de werknemers en de gegevens zelf verwerken aan de hand van een Excel-fiche.

Deze methode bestaat uit vier documenten:

1. De gebruikersgids
2. De vragenlijst voor werknemers (interactieve pdf)

3. Een Excel-template voor de dataverwerking
4. Een demo Excel-template

Meer info over de [analyse van werkgerelateerde psychosociale risico's](#) vind je op de website van de FOD Werkgelegenheid (www.werk.belgie.be), in de rubriek Publicaties.

Sobane

De SOBANE-brochure psychosociale aspecten beschrijft de Observatiemethode (niveau 2) van de SOBANE-strategie, die het mogelijk maakt om risico's verbonden aan psychosociale aspecten te voorkomen en de leefomstandigheden van werknemers op de werkplek te verbeteren. De brochure sluit af met een reeks hulpfiches.

Voor het gebruik van deze methode wordt sterk aangeraden om eerst alle beroepsrisico's te analyseren met behulp van de Déparis-gidsen van de SOBANE-strategie (niveau 1).

Vind de reeks [Sobane-strategie](#) terug op de website van de FOD (www.werk.belgie.be), in de rubriek Publicaties.

Meer informatie

Je vindt een reeks tools op de websites www.beswic.be en www.werk.belgie.be. Deze rubriek is niet volledig. Elke externe dienst voor preventie gebruikt zijn eigen hulpmiddelen.

Op de website van de FOD Werkgelegenheid (www.werk.belgie.be), rubriek Publicaties:

- [Hoe aan psychosociaal welzijn werken? Toolkit voor de opleider](#)
- [Eerste hulp voor meer psychosociaal welzijn in kmo's](#)
- [E-learning om de eerste stappen te zetten op het vlak van welzijn op het werk](#)
- [Knipperlichten psychosociale risico's op het werk: gebruikersgids en tools](#)
- [Gids voor de preventie van psychosociale risico's op het werk](#)
- [Formele psychosociale interventie: adviesverslag voor de werkgever](#)

Sur BeSWIC (www.beswic.be) :

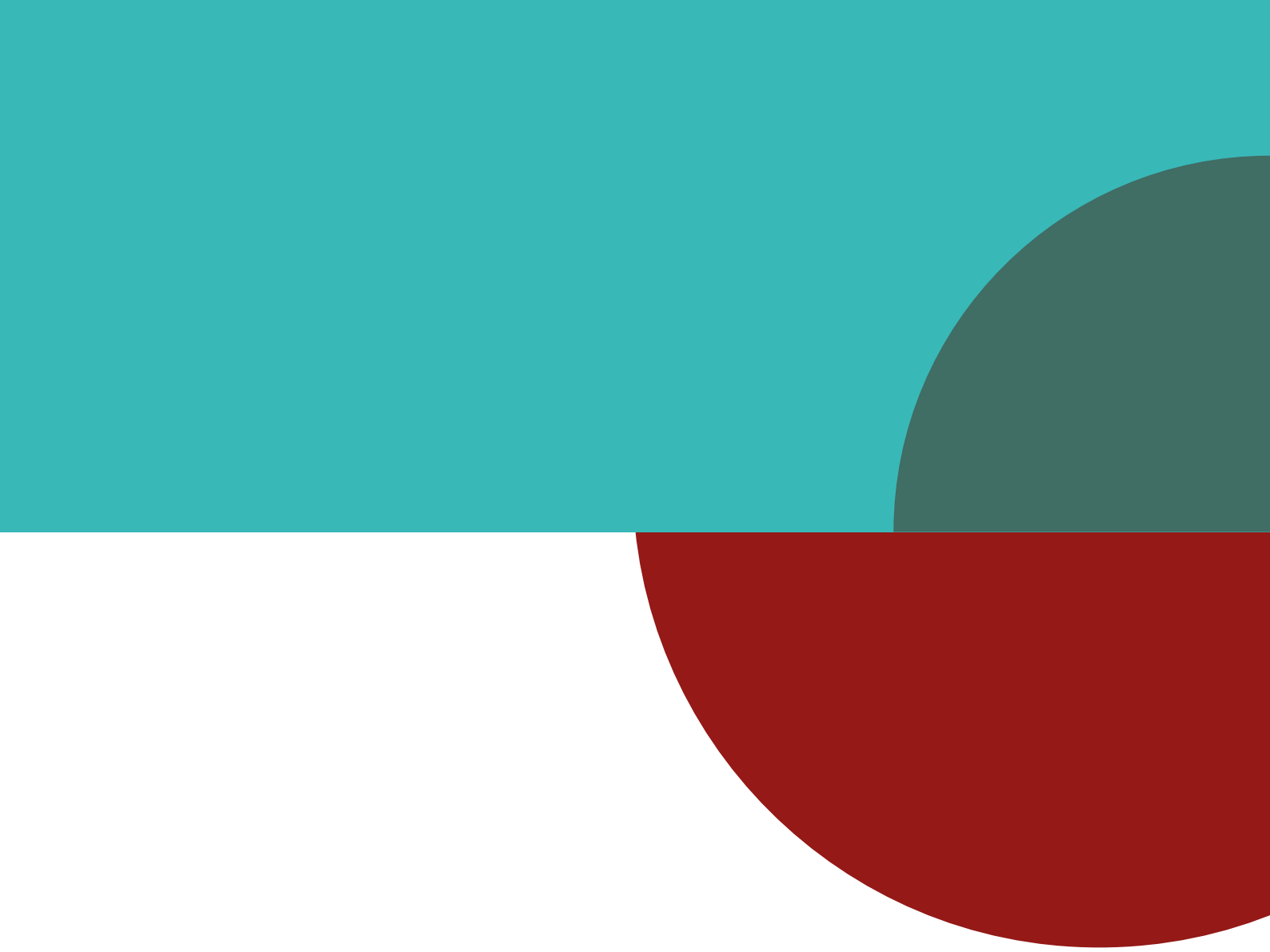
In de rubriek Tools: :

- [E-learning om de eerste stappen op vlak van welzijn op het werk te zetten \(gezondheid, veiligheid, PSR, MSA...\)](#)
- [Psychosociale risico's – Sensibilisering en opleiding – Tools](#)

In het thema KMO:

- [Welzijn op het werk: helder, handig!](#)

Je vindt ook meer informatie over de Rol en statuut van de actoren betrokken bij het preventiebeleid op de site www.werk.belgie.be, Thema Welzijn op het werk.



Fiches en handige tips: om
met de uitdagingen op het
werk om te gaan

2. Stress en Burn-out

Werkgerelateerde stress wordt veroorzaakt door een complex geheel van directe en indirecte factoren. Als leidinggevende heb je hier niet altijd rechtstreeks een impact op. Waar je alvast wel invloed op kan uitoefenen, is het detecteren van stresssignalen binnen je team en hierover met de betrokken medewerker(s) in gesprek gaan. Op welke signalen moet ik alert zijn? Hoe breng ik dit aan bij mijn medewerker(s)?



Thomas is zeer veeleisend. Zowel voor anderen als voor zichzelf legt hij de lat heel hoog. Hij vindt het fijn om in een omgeving te werken die een groot engagement vraagt.

Ook zijn werkgever is veeleisend en verwacht van Thomas dat hij flexibel is, wat betekent dat Thomas regelmatig langer doorwerkt 's avonds.

Hij heeft het moeilijk, maar de laatste tijd gaat het niet zo goed. Het herhaaldelijk lange dagen werken heeft hem uitgeput. De onderneming is al maanden onderbezet en Thomas stapelt de extra taken op. Daarnaast vindt hij dat zijn collega's zich niet genoeg inspannen, wat soms tot spanningen leidt.

Thomas heeft het eindelijk aangedurfd om deze problemen met zijn baas te bespreken, die heel begripvol bleek. Hij adviseerde Thomas om regelmatig pauzes te nemen en zich te concentreren op zijn kerntaken. Thomas was verrast door deze reactie en voelde zich gesteund. Soms heeft hij het nog steeds moeilijk, maar nu bespreekt hij regelmatig de situatie en de taakverdeling met zijn baas en zijn collega's.

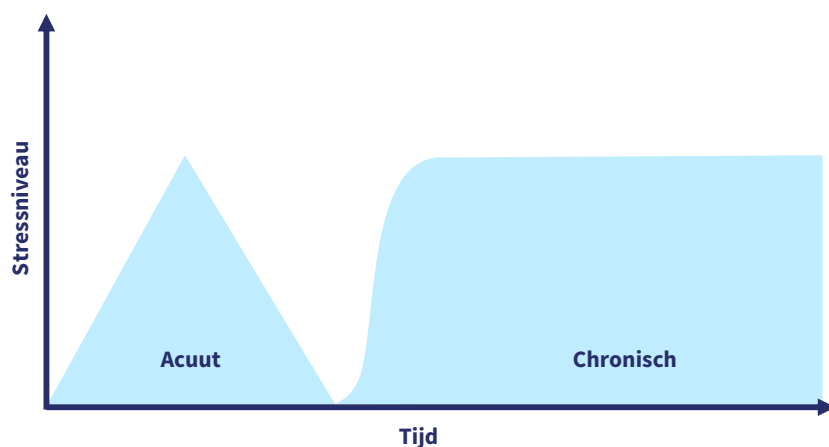
2.1 Wat is stress?

Stress is een natuurlijke reflex, gevolgd door een lichamelijke reactie, die wordt veroorzaakt door een psychologisch proces. Het ontstaat wanneer er een onevenwicht is tussen de eisen die aan jou worden gesteld en je eigen capaciteiten om hiermee om te gaan. Dit gepercipieerde onevenwicht kan leiden tot spanningsklachten, waarbij je eigen geven-en-nemensysteem onder druk komt te staan.

Acute versus chronische stress en de wet van de vitale afwisseling

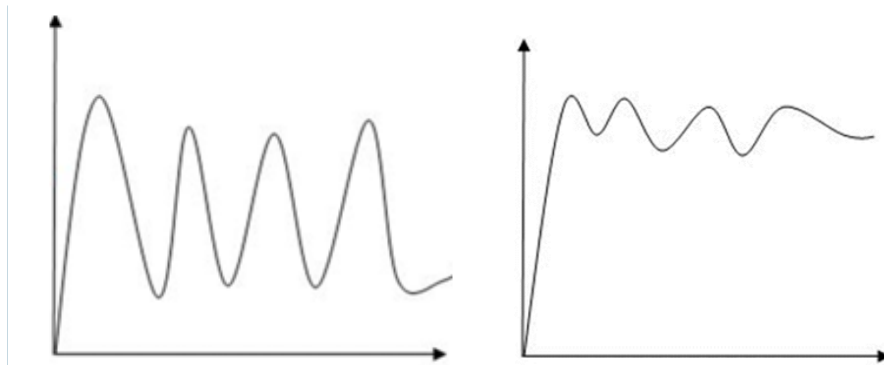
Gezonde stress is een tijdelijke, acute reactie op een stressor. Het veroorzaakt een piek in het stresssysteem, die na het verdwijnen van de stressor weer afneemt tot het normale niveau. Als deze piek echter aanhoudt, spreken we van chronische of ongezonde stress (Figuur 1), wat kan leiden tot negatieve gevolgen voor onze gezondheid en welzijn, zoals:

- Moeite om in slaap te vallen;
- Geheugen- en concentratieproblemen;
- Afbraak van de spieren;
- Gewichtstoename;
- Verminderde weerstand.



Figuur 1: Acute stress veroorzaakt een piek in het stressniveau. Chronische stress daarentegen zorgt voor een hoog stressniveau gedurende een veel langere periode (bron: IDEWE)

Na het doormaken van een acute stressreactie is het belangrijk om een voldoende lange periode van recuperatie, herstel en ontspanning te kunnen inbouwen. Dit is de zgn. eerste wet van de vitale afwisseling⁴ (Figuur 2). Als deze periode niet diepgaand genoeg is, wordt het normale stressniveau niet bereikt en blijft het stresssysteem op een hoger niveau actief..



Figuur 2: Illustratie van de eerste wet van de vitale afwisseling. De linker afbeelding laat zien dat als er na een hevige stressreactie een gelijkwaardig diepe ontspanning volgt, de spanning zal afnemen. De rechter afbeelding toont dat wanneer er niet voldoende recuperatie na zo'n stresspiek, het stressniveau hoog zal blijven (bron: Gonnissen en Goudsmet (2005); illustratie: IDEWE).

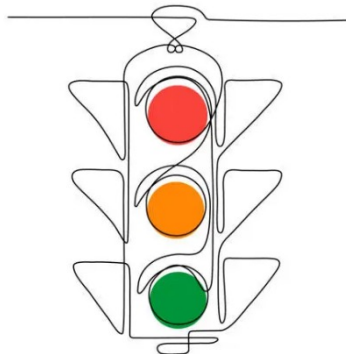
⁴ Gonnissen, K. en Goudsmet, A. (2005). De bedrijfsatleet, jezelf managen onder druk. Uitgeverij Wolters Kluwer.

Stresssignalen herkennen bij jezelf

Voordat je aan de slag kunt gaan met je stressreacties, is het belangrijk om te herkennen welke signalen wijzen op stress. Hoe merk je aan jezelf dat je onder stress staat?

Hiervoor gebruiken we het stoplichtmodel (Figuur 3):

- **Rood licht:** Dit zijn ernstige signalen, die erop wijzen dat je **stressniveau te hoog** is. Het kan leiden tot **gezondheidsproblemen, uitputting, burn-outklachten en ziekteverzuim**.
- **Oranje licht:** Deze signalen geven aan dat je stress ervaart en dat het **tijd** is om **actie te ondernemen** voordat het erger wordt. De stressklachten zijn: **hoofdpijn, maagklachten, prikkelbaarheid, piekeren, concentratieverlies, afzondering, cynisme**.
- **Groen licht:** Dit zijn **positieve signalen**. Je hebt **veerkracht, kunt goed omgaan met stress (gezonde stress) en toont bevlogenheid**. Het is belangrijk om deze balans te behouden.



Figuur 3: Een verkeerslicht als illustratie van het stoplichtmodel dat in de psychologie gebruikt wordt in de context van stresssignalen (bron: IDEWE)

Gevolgen van chronische stress



Individu: lichamelijke klachten (hoofdpijn, hartkloppingen, maag-en darmproblemen, slaapproblemen, vermoeidheid, spierpijn), cognitieve klachten (geheugenproblemen, concentratieproblemen, moeite met plannen, verminderde creativiteit, besluiteloosheid, verminderde efficiëntie), emotionele klachten (angst, prikkelbaarheid, verlies van motivatie, sociale terugtrekking, emotionele uitputting, moeite met ontspannen) ...



Team: conflicten, verziekte sfeer, vervreemding, extra werkdruk, ...



Organisatie: hoog verloop, hoog ziekteverzuim, verhoogde kans op ongevallen, verlaagde productiviteit, ...

2.2 Wat is een burn-out?

Ontstaan en symptomen van een burn-out

Wanneer overspanning en stress langdurig blijven aanhouden, kan dit leiden tot burn-out.

Een burn-out ontstaat vaak door een combinatie van factoren, waarbij de werkomgeving een belangrijke rol speelt. Naast werkgerelateerde oorzaken zijn er andere invloeden:

- **Werkgerelateerde oorzaken:** Hierbij spelen werk- en tijdsdruk, work-life-onbalance, gebrek aan sociale steun, feedback, onduidelijkheid over rollen en taken, en gebrek aan autonomie en inspraak een rol.
- **Stresserende levensgebeurtenissen:** Denk aan het overlijden van een dierbare, gezondheidsproblemen, financiële zorgen, ontslag, trouwen, verhuizen of de geboorte van een kind.
- **Persoonlijkheid:** Factoren zoals perfectionisme, extraversie of introversie, en verantwoordelijkheidsgevoel kunnen ook bijdragen aan het ontstaan van een burn-out.

Bij een burn-out onderscheiden we de volgende symptomen:

- De kernsymptomen:
 - Uitputting, zowel fysiek als mentaal;
 - Mentale distantie of weerstand t.o.v. het werk;
 - Cognitieve ontregeling, zoals problemen met je aandacht of geheugen;
 - Emotionele ontregeling, zoals prikkelbaarheid, lagere tolerantie, felle emoties, enz.
- De secundaire symptomen:
 - Psychische spanningsklachten, zoals slaapproblemen, piekeren, of paniekaanvallen;
 - Psychosomatisch spanningsklachten, zoals hartproblemen, maagklachten, of spierpijn;
 - Depressieve gevoelens, zoals schuldgevoelens of een sombere stemming.

Hoe verloopt een burn-out?

Alarmfase

Je gaat met tegenzin naar het werk, je bent overgevoelig, je ontloopt verantwoordelijkheden of taken, je maakt fouten of krijgt taken niet afgerond.



Weerstandsfase

Je ervaart negatieve emoties of prikkelbaarheid, je klaagt over hoofdpijn of nek- en schouderklachten, je kan je moeilijk ontspannen, je motivatie is verminderd, maar je blijft toch (krampachtig) doorgaan.



Uitputtingsfase

Je betrokkenheid bij het werk neemt sterk af, je geraakt snel geïrriteerd en je empathie verdwijnt, je sluit je af en vermijdt contacten. Cynisme neemt toe en je neemt afstand van het werk.

Het is belangrijk om deze signalen te herkennen en op tijd te handelen om burn-out te voorkomen.

2.3 Wat doe je als een medewerker stresssignalen aangeeft?

Wanneer een medewerker stresssignalen aangeeft, kun je als leidinggevende het volgende doen:

1. Nodig de medewerker uit voor een gesprek:
 - Druk je bezorgdheid uit en vertel welke signalen je hebt opgemerkt.
 - Geef aan dat je het welzijn van de medewerker belangrijk vindt en daarom wilt samenzitten. “Ik ben blij dat je de weg tot bij mij vond en we hier vandaag samen rond de tafel zitten. Ik ben bezorgd om je. Zet je neer.”
 - Communiceer duidelijk het tijdstip en de duurtijd van het gesprek en bied perspectief voor eventuele vervolgesprekken.

2. Geef ruimte:

- Laat de medewerker zijn of haar verhaal vertellen.
- Bevraag de beleving van de medewerker. Hoe sta je vandaag in jouw job? Waar haal je momenteel je kracht uit? Wat geeft je nog energie? Hoe kunnen we dat verder bestendigen en/of versterken? Waar ligt je grens? Wat kan helpen op dat moment? Hoe kunnen we hierover tijdig in dialoog gaan?

3. Overloop samen de mogelijkheden:

- Inventariseer de noden, behoeften en verwachtingen van de medewerker. Wat verwacht je van mij of van de collega's?
- Bespreek hoe je kunt zorgen voor houvast, voldoende recuperatie en behoud van energie. Wat kan je de nodige houvast geven? Hoe zorg je zelf voor voldoende recuperatie? Hoe kan ik er mee voor zorgen dat je voldoende energie behoudt? Hoe kan ik je helpen om de juiste prioriteiten te stellen?
- Bekijk waar jij, het team en de organisatie een ondersteunende rol kunnen spelen. Word je hierin voldoende ondersteund vanuit de organisatie? Waar kunnen we bijkomend ondersteunen?

4. Maak concrete afspraken en rond af:

- Plan een vervolgesprek in en bespreek concrete acties.
- Vraag of de medewerker nog iets wilt toevoegen.
- Bedank voor het open gesprek.

5. Volg op:

- Verwelkom de medewerker en vraag hoe het nu gaat.
- Bespreek samen de acties die zijn ondernomen sinds het laatste gesprek en positieve veranderingen in het welzijn op het werk.
- Pas eventueel aan op basis van de resultaten. “Welke uitdagingen ervaar je nog?”, “Welke nieuwe afspraken moeten we maken?”, “Hoe kan ik je hierin verder ondersteunen?”
- Spreek toekomstige opvolging af en rond het gesprek af.

2.4 Hoe stress en burn-out voorkomen binnen mijn organisatie?

Als leidinggevende is het belangrijk om op verschillende niveaus te handelen om stress en/of burn-out bij jouw medewerkers aan te pakken:

- Op niveau van de medewerker: hiervoor kan je je laten inspireren door de bovenvermelde vragen.
- Op niveau van het team: als leidinggevende kan je stress voorkomen door een klimaat van vertrouwen te creëren, erkenning te bieden en te zorgen voor een evenwichtige taakverdeling, vooral wanneer een medewerker afwezig is.
- Op niveau van de organisatie: om te vermijden dat er zich chronische stress ontwikkelt, is het essentieel om ook de werkorganisatie en de onderliggende oorzaken van stress te evalueren.

Voorkomen van stress en burn-out

Individu

- In gesprek gaan
- Besteed aandacht aan mogelijke privéproblemen
- Luister zonder te oordelen
- Samen mogelijke aanpassingen bekijken
- Enz.

Team

- Stress bespreekbaar maken
- Durf werkprocessen in vraag stellen
- Aandacht hebben voor de sfeer binnen het team
- Onduidelijke verwachtingen vermijden
- Enz.

Organisatie

- Oplijsten van de stressoren (met hulp van de medewerkers)
- Communiceren van de resultaten
- Communiceer van de actiepunten
- Opleiden van leidinggevenden (herkennen van en omgaan met signalen)
- Enz.

Wil je signalen van burn-out bij je collega's kunnen herkennen?
Doe dan [oefening 1](#) over stress en burn-out!



3. Conflicten

Waar mensen zijn, zijn conflicten. Samenwerken kan vlot lopen, maar ook spanning met zich meebrengen. Wat zijn conflicten? In welke vorm kunnen ze zich voordoen en hoe kunnen ze evolueren over de tijd? Welke rol kan je als leidinggevende hierin opnemen?

3.1 Wat is een conflict?



Een conflict tussen twee partijen ontstaat wanneer één van de betrokken partijen zich ergert of zich gehinderd voelt door de andere partij. Aangezien teamleden in grote mate afhankelijk zijn van elkaar, zijn conflicten onvermijdelijk.

Redenen voor het ontstaan van conflicten

- Tegenstrijdige belangen
- Waarden en overtuigingen
- Veranderingen
- Persoonlijke geschillen
- Emoties

Warm versus koud conflict

Er bestaan verschillende soorten conflicten. Wanneer we kijken naar de manier hoe teamleden zich opstellen tijdens het conflict, kunnen we spreken van een warm of een koud conflict.

Een conflict is **warm** wanneer:

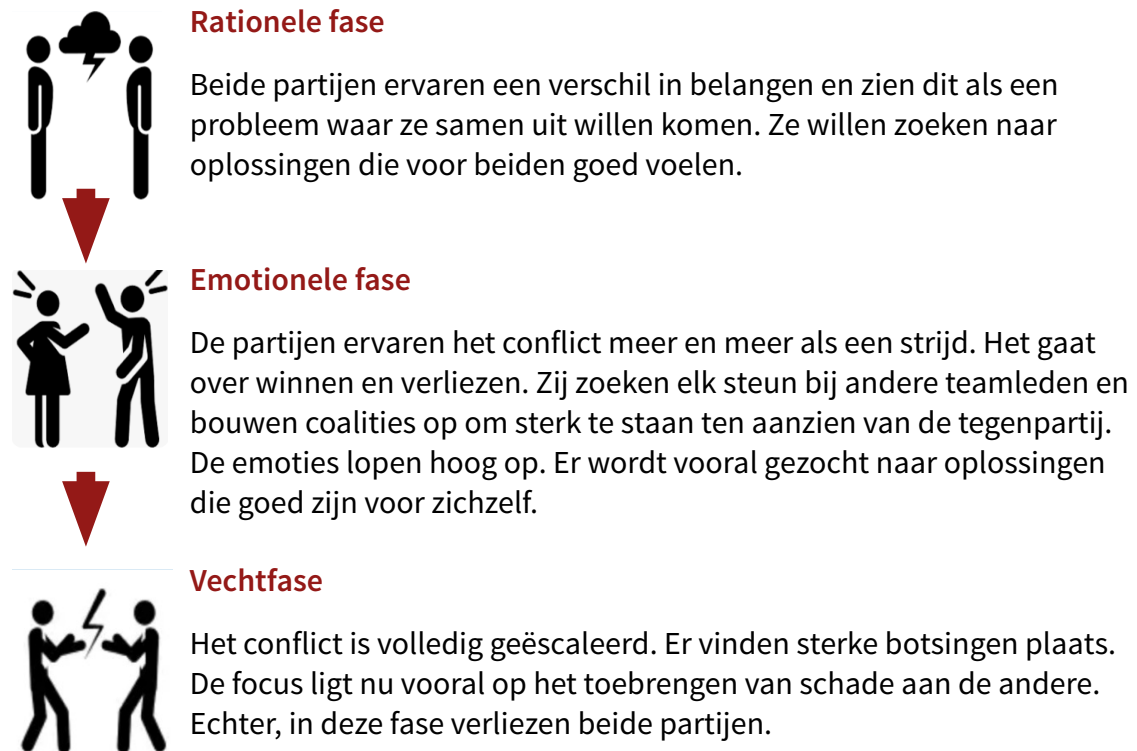
- Er duidelijke en intense emoties getoond worden.
- Teamleden stellig hun mening verdedigen en de strijd aangaan.
- Voorbeelden: met de vuist op tafel slaan, dreigend taalgebruik, roepen, wegrennen uit de vergadering.

Een conflict is **koud** wanneer:

- De emoties vrijwel niet getoond worden, al zijn deze zeker aanwezig.
- Teamleden niet benoemen dat er een probleem is, maar de sfeer wel te snijden is.
- Voorbeelden: een ijzige stilte, elkaar ontlopen, passief-agressief reageren, toeklappen.

De escalatieladder van Glasl⁵

Conflicten ontstaan niet in één keer. De escalatieladder is een ideale kapstok om de ontwikkeling van een conflict in kaart te brengen. Vaak start een conflict in de rationele fase. Vinden de partijen géén goede manier om met het conflict om te gaan, dan is er meer kans dat het conflict verder escaleert.



Figuur 4: Verduidelijking van de escalatieladder van Glasl

⁵ Glasl, F. (1997) Konfliktmanagement. Ein Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und ihre Berater, Bern: Paul Haupt Verlag

3.2 Wat doe je als de emoties hoog oplopen in een conflict?

Vermoedelijk zit het conflict in de emotionele fase en hebben de teamleden hulp nodig om uit het conflict te geraken. Volgende zaken kan je doen ter ondersteuning:

- Toets bereidwilligheid af om samen in gesprek te gaan.
- Breng rust in de communicatie:
 - Creëer een kalme sfeer om de emoties te temperen.
- Toon begrip en erkenning:
 - Besef dat beide partijen de situatie anders beleven.
 - Vraag naar de redenen achter hun emoties.
 - Bv. “Ik zie dat die opmerking jou raakt. Kan je me vertellen waarom?”.
- Scheid feiten en beleving:
 - Help hen om feiten van interpretaties te onderscheiden.
 - Moedig open communicatie aan.
 - Bv. “Wat maakt dat je dit denkt?”, “Heb je dit al besproken met jouw collega?”.
- Benadruk gemeenschappelijkheid en verschillen:
 - Herinner hen aan gedeelde doelen.
 - Erken hun individuele perspectieven.
 - Bv. “Jullie geraken het niet eens over de manier waarop het project moet worden uitgewerkt. Tegelijk zie ik een grote betrokkenheid bij jullie beiden om de klant verder te helpen.”
- Stimuleer oplossingsgericht denken:
 - Laat hen nadenken over gezamenlijke oplossingen.
 - Geef inzicht in het conflict.
 - Bv. “Jullie zoeken een oplossing om het eigen gelijk te halen. Zouden er ook oplossingen zijn waar jullie beiden zich goed zouden bij voelen? Wat heeft jullie in het verleden geholpen?”.

- Faciliteer het gesprek als leidinggevende:

Gebruik de vijf V's:

- **Vertraag:** focus niet te snel op het vinden van een oplossing. Geef ruimte voor emoties. Bv. "Hoe voel je je hierbij?", "Wat maakt dat dit je raakt?".
- **Verschillen naast elkaar zetten:** beide partijen lopen vast in het feit dat ze het anders zien. Ze houden vast aan het eigen gelijk en dat leidt tot onbegrip. Probeer de verschillende invalshoeken zichtbaar te maken. Bv. "Hoe kijk jij naar de situatie?", "Waar heb je het moeilijk mee?", "Wat is er belangrijk voor jou?".
- **Verbreden:** nodig de partijen uit om het conflict vanuit andere invalshoeken te bekijken. Bv. "Wat is er nieuw om te horen?", "Welke andere factoren dragen ertoe bij dat jullie zich zo gedragen?".
- **Verbinden:** Benoem gemeenschappelijke belangen. Bv. "Wat vinden jullie beiden belangrijk?", Bv. "Wat heb je gehoord dat belangrijk is voor de ander?".
- **Veiligheid creëren:** Leid het gesprek en geef iedereen een stem. Je vat samen, je stuurt het gesprek, je zorgt ervoor dat elk kan uitpraten of net bedenktijd krijgt. Bv. "Mag ik vragen om het woord te laten aan...? Je krijgt straks het woord terug." "Ik heb jou nog niet gehoord, mag ik vragen wat maakt dat je stil bent?".
- Bekijk of je nog kan tussenkomen als neutrale, bemiddelende partij of dat je best beroep doet op een derde partij om het conflict op een onpartijdige manier te faciliteren. Als leidinggevende kan je immers ook te betrokken geraken bij je medewerkers om nog onpartijdig tussen te kunnen komen, zelfs al is het in de perceptie van de medewerker zelf.
- Bekijk ook of je nog kan bemiddelen of dat er concrete werkafspraken en opvolging nodig zijn om beide partijen onafhankelijk van elkaar te laten werken zonder dat er nog een intensieve samenwerking nodig is.

Wil je oefenen hoe je omgaat met conflicten in je team? Doe dan [oefening 2](#) over conflicten!





4. Grensoverschrijdend gedrag op het werk

Of je nu getuige bent van grensoverschrijdend gedrag op het werk of je hebt het zelf ervaren, zulk gedrag leidt tot een psychologisch onveilig werkklimaat. Hoe kan je dit voorkomen? Hoe moet je er als leidinggevende mee omgaan?

4.1 Wat is grensoverschrijdend gedrag op het werk?

Pesterijen, geweld en ongewenst seksueel gedrag zijn 3 vormen van grensoverschrijdend gedrag. Werknemers die deze vormen van gedrag ervaren en hier relationeel leed door ervaren kunnen dit aankaarten bij hun leidinggevende, bij een vertrouwenspersoon of bij een preventieadviseur psychosociale aspecten.

Pesten

Pesten op het werk wordt gedefinieerd als een onrechtmatig **geheel** van meerdere gelijkaardige of uiteenlopende gedragingen; buiten of binnen de organisatie; die plaatshebben gedurende een **bepaalde tijd**; tijdens de uitvoering van het **werk**; en die tot doel of gevolg hebben dat de persoonlijkheid, de waardigheid of de fysieke of psychische integriteit van een persoon wordt aangetast; dat zijn betrekking in gevaar wordt gebracht; of dat een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of kwetsende omgeving wordt gecreëerd.

Deze gedragingen uiten zich onder meer in woorden, bedreigingen, handelingen, gebaren of eenzijdige verklaringen.

Geweld

Geweld op het werk wordt gedefinieerd als elke feitelijkheid waarbij een persoon psychisch of fysiek wordt bedreigd of aangevallen bij de uitvoering van het werk.

Geweld uit zich door handelingen die op een bepaald ogenblik gesteld worden, zoals dreigen met fysiek geweld, fysieke agressie zoals directe slagen, verbale bedreigingen of verbale agressie (zoals beledigingen, denigrerende woorden, onterechte ernstige beschuldigingen ...).

Geweld op het werk kan gebaseerd zijn op een discriminatiegrond.

Ongewenst seksueel gedrag op het werk

Ongewenst seksueel gedrag op het werk wordt gedefinieerd als elke vorm van ongewenst verbaal, non-verbaal of fysiek gedrag met een seksuele connotatie dat als doel of gevolg heeft dat de waardigheid van een persoon wordt aangetast, in het bijzonder wanneer een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of kwetsende omgeving wordt gecreëerd.

Ongewenst seksueel gedrag op het werk kan zich op verschillende wijzen uiten, zowel fysiek als verbaal:

- lonken of wellustige blikken,
- dubbelzinnige opmerkingen of insinuaties,
- tonen van pornografisch materiaal (foto's, teksten, video's, ...),
- compromitterende voorstellen,
- aanrakingen,
- ...

4.2 Hoe zorg je als leidinggevende voor een psychologisch veilig klimaat?

- **Wees bereikbaar** voor je werknemers en luister naar hen.
- **Spreek samen gespreksregels af voor een respectvolle dialoog** en laat je medewerkers verbindende communicatie toepassen.
- **Stel zelf voorbeeldgedrag en geef fouten en eigen tekortkomingen toe.**
- **Uit voldoende waardering:** Geef je werknemers regelmatig constructieve feedback, een compliment of een schouderklopje.
- **Stel jezelf ook in vraag:** Vraag aan je werknemers hoe zij de samenwerking met jou zien en vraag feedback.
- **Besteed aandacht aan de samenwerking** binnen het team: Organiseer voldoende (formele/informele) momenten waarop je werknemers voldoende met elkaar in contact komen.
- **Wees alert voor signalen** van mogelijke problemen tussen je werknemers (bv. spanningen en toenemend ziekteverzuim).
- **Maak problemen bespreekbaar** door te luisteren en samen te zoeken naar een oplossing.

- **Als je zelf merkt dat grenzen overtreden worden**, benoem dit en maak duidelijk dat dit voor jou niet kan.
- **Zorg voor een goede opvang** van teamleden die zich gekwetst voelen door bepaalde gebeurtenissen.

Melding grensoverschrijdend gedrag

Do's

- Neem elke melding ernstig.
- Bevraag de situatie om er meer zicht op te krijgen: welke gedragingen; wanneer; in welke context; heeft de medewerker al zelf actie ondernomen; waarom wel/niet?
- Wat verwacht de medewerker van jou als leidinggevende?
- Verken samen met de medewerker mogelijke stappen.
- Stimuleer de medewerker om het zelf op te nemen maar grijp in als er een (groot) machtsonevenwicht is.
- Volg de situatie op: beterschap of niet?
- Uit voldoende waardering.
- Ken je medewerkers.
- Neem elke melding au sérieux.
- Zet in op stopzetting grensoverschrijdend gedrag.
- Bied ondersteuning.

Don'ts

- Niets doen met de situatie.
- De situatie minimaliseren/ridiculiseren.
- De schuld bij de melder/andere partij leggen, zonder goed zicht te hebben op de situatie.
- Preken (gedraag jullie als volwassenen) en verder niets doen.
- De persoon doorverwijzen naar de vertrouwenspersoon/anderen en zelf niets doen.

4.3 Wat doe je als een medewerker grensoverschrijdend gedrag signaleert?

Wanneer een medewerker grensoverschrijdend gedrag signaleert, kun je als leidinggevende het volgende doen:

1. Luister naar het verhaal en erken de emoties:
 - Geef ruimte voor de emoties van de medewerker, zonder noodzakelijk de inhoud te beoordelen.
2. Scheid feiten en beleving:
 - Help om feiten en beleving uit elkaar te houden.
 - Vraag bijvoorbeeld: “Wat maakt dat je dit denkt?” of “Heb je dit al besproken met jouw collega?”
3. Oordeel niet vooraleer je beide kanten hebt gehoord:
 - Luister naar de andere betrokken partij voordat je een oordeel velt.
4. Bevraag de verwachtingen en zelfredzaamheid:
 - Vraag naar de verwachtingen van de medewerker en bespreek of die zelf het gesprek met de andere partij kan aangaan.
5. Toets bereidwilligheid af voor een eventueel gezamenlijk gesprek:
 - Forceer dit niet en hou rekening met de draagkracht van de medewerker.
 - Als bemiddeling nodig is, luister dan ook naar de andere partij.
 - Als een gezamenlijk gesprek niet meer mogelijk is, kan pendelbemiddeling een oplossing betekenen (als tussenpersoon heen en weer bewegen tussen twee partijen) om afspraken te maken over de samenwerking.
6. Treed op bij duidelijk grensoverschrijdend gedrag:
 - Als het gedrag bewezen en onacceptabel is, geef duidelijk aan dat je dit als leidinggevende niet tolereert.
7. Bescherm de medewerker met passende maatregelen:
 - Bespreek welke maatregelen veiligheid kunnen bieden, zoals andere werktijden, gescheiden werkruimtes, minimale samenwerking of nooit alleen aanwezig zijn.

8. Informeer je medewerker over andere (anonieme) kanalen zoals bijvoorbeeld de vertrouwenspersoon of de preventieadviseur psychosociale aspecten.

9. Geef aan dat er een wet en procedures bestaan.

Zo zorg je voor een veilige werkomgeving voor alle medewerkers.

Wil je nadenken over hoe je omgaat met grensoverschrijdend gedrag op het werk? Doe dan [oefening 3](#)!





5. Agressie en andere ingrijpende gebeurtenissen

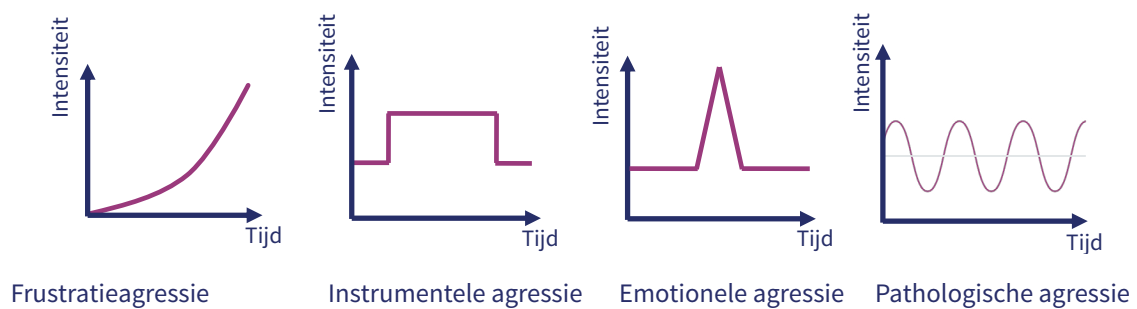
Agressie komt vaak voor en heeft een negatieve invloed op het psychosociaal welzijn van medewerkers. Werknemers die agressie hebben meegemaakt, scoren slechter op verschillende welzijnsaspecten dan werknemers die geen agressie hebben ervaren. Ook andere ingrijpende gebeurtenissen die medewerkers onverwacht treffen, kunnen een grote impact hebben op de werkomgeving. Het is belangrijk om hier aandacht aan te besteden en te zorgen voor een veilige en ondersteunende werkcultuur.

5.1 Wat verstaan we onder agressie of geweld?

Agressie en geweld zijn overkoepelende termen die elke feitelijke bedreiging of aanval tegen een werknemer omvatten, zowel psychisch als fysiek. Dit kan variëren van vernedering en beledigingen tot directe fysieke aanvallen.

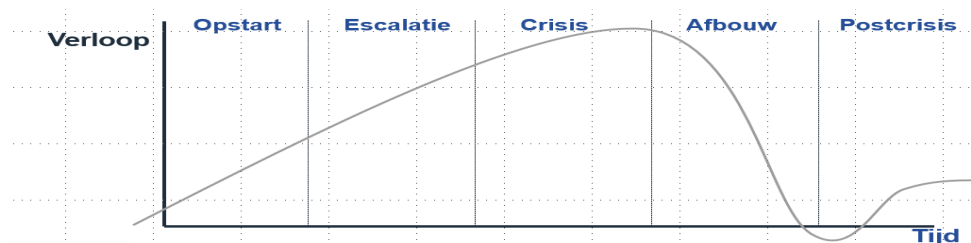
Er zijn verschillende vormen van agressie, die elk een verschillend verloop kennen (Figuur 5). Het is belangrijk om voldoende aandacht te besteden aan deze vormen en fasen van agressie en te zorgen voor een veilige werkomgeving:

1. **Frustratieagressie:** Onaangepaste uiting van negatieve gevoelens zoals frustratie, woede en machteloosheid. Dit gebeurt impulsief en leidt tot controleverlies. Voorbeelden: frustratie over lange wachttijden, het gevoel hebben dat je niet goed geholpen wordt.
2. **Instrumentele agressie:** Doelgerichte agressie om iets te bereiken of de eigen zin te krijgen.
3. **Emotionele agressie:** Komt voor na slecht nieuws of onverwachte negatieve ervaringen waarbij men controleverlies ervaart.
4. **Pathologische agressie:** Kan voorkomen bij verslaving of persoonlijkheidsstoornissen.



Figuur 5: De figuur toont hoe agressie verloopt afhankelijk van de agressievorm. Bij frustratieagressie stijgt de lijn exponentieel. Bij instrumentele agressie zie je een vlakke lijn die plots omhooggaat en even blijft aanhouden tot het doel bereikt is en dan terug een vlakke lijn wordt. Bij emotionele agressie zie je een vlakke lijn die plots piekt en meteen terug daalt. Bij pathologische agressie zie je een wisselende lijn die stijgt en daalt (Bron: IDEWE en Vandenzegel en Delvaux (2019) ⁶).

Het verloop van agressie kent bovendien verschillende fasen (Figuur 6). Een belangrijk inzicht is dat de betrokkene na een escalatie van agressie niet meteen rustig en voor rede vatbaar is. Zelfs bij de minste uitlokkende factor kan er opnieuw een escalatie volgen. Gemiddeld heeft een agressor 90 minuten nodig om tot rust te komen. Het is dus essentieel om niet te snel over te gaan tot een terugblikkend gesprek.



Figuur 6: De figuur illustreert het verloop van een agressie-incident van opstart tot escalatie en crisis om dan terug te dalen onder een nullijn. Echter, na de crisis kan de agressie terug opslaan. Dat is vaak de gevaarlijkste fase, omdat men onterecht denkt dat de betrokkene terug rustig is.

⁶ Vandenzegel, I & Delvaux, E. (2019) Agressiewijs, gids voor agressie op het werk. INNI Publishers, Lannooh <https://www.grenswijs.be/reageren-op-agressief-gedrag>

Externe agressie in organisaties (in preventietermen: agressie door derden)

Als we het hebben over externe agressie, bedoelen we agressie door 'derden'. Met andere woorden, door klanten, patiënten, leveranciers, leerlingen, het grote publiek, enz. Het betreft (voornamelijk) aanvallen die gepleegd worden door personen die niet op de loonlijst van de onderneming staan en die gericht zijn tegen de eigen werknemers van de onderneming (d.w.z. personen die wel op de loonlijst staan, maar ook stagiairs, vrijwilligers, enz.).

Omgaan met derden kan een bijkomende stressfactor vormen voor werknemers. In sommige gevallen kunnen ze ook de oorzaak zijn van agressie.

Dit houdt enkele wettelijke bepalingen in voor de werkgever⁷ :

- De werkgever houdt een register bij over agressie door derden.
- De werkgever biedt psychologische ondersteuning aan voor werknemers die het slachtoffer zijn van agressie.
- Daarnaast is de werkgever verplicht om een beleid op te stellen om agressie te voorkomen en om mogelijke schade te voorkomen/beperken. Hiervoor gebruikt hij het DRBS (dynamisch risicobeheersingssysteem). Dit omvat o.a. het uitvoeren van een risicoanalyse.

⁷ Raadpleeg de [risicoanalyse en preventiemaatregelen bij onrechtmatige gedragingen vanwege derden](http://www.werk.belgie.be) op de website van de FOD Werkgelegenheid (www.werk.belgie.be), onder het thema Welzijn op het werk, rubriek Psychosociale risico's op het werk.

5.2 Wat kan je als leidinggevende doen bij een dreigend agressie-incident op de werkvloer?

Bij een dreigend agressie-incident op de werkvloer door derden naar medewerkers toe zijn er verschillende stappen die je als leidinggevende kunt nemen:

- **Maak afspraken voor tussenkomst bij risicovolle situaties met derden:**
 - Spreek preventief duidelijke signalen af waarmee de medewerker discreet alarm kan slaan (bv. een alarmknop of een post-it kleven op een computer van de collega waar je naast zit).
 - Overweeg om een derde persoon halverwege een risicovol gesprek te laten kijken of alles in orde is. Afleiding kan helpen om escalatie te voorkomen.
- **LEO-techniek (oorspronkelijk een strategie voor de behandeling van klachten van cliënten):**
 - Luister: Geef de medewerker de kans om zijn of haar verhaal te doen.
 - Erken de gevoelens: Toon begrip voor de emoties die de medewerker ervaart.
 - Zoek naar oplossingen: Werk samen aan een oplossing.
- **Blijf rustig en voorspelbaar:**
 - Spreek op een kalme en voorspelbare manier.
 - Praat helder en duidelijk in korte zinnen.
- **Bied keuzes en ruimte:**
 - Geef de medewerker keuzemogelijkheden waar dat kan.
 - Zorg voor een veilige omgeving waarin de medewerker zich vrij kan bewegen.

Het is essentieel om snel en doortastend te handelen om de veiligheid van de medewerker te waarborgen.

Hier zijn enkele tips die je aan je medewerker kunt meegeven om met agressie om te gaan:

- **Blijf baas over eigen emoties:** Let op signalen dat je de controle dreigt te verliezen, zoals harder praten.
- **Ontspannen houding:** Neem een niet-bedreigende houding aan.
- **Oogcontact vermijden:** Kijk niet te lang in de ogen van de ander; richt je blik eerder op de kin.
- **Zorg voor een uitgang:** Zorg dat er een vluchtweg is, zowel voor jou als voor de ander.
- **Nodig uit om te gaan zitten:** Iemand die zit, wordt minder snel boos.
- **Niet wijzen, noch aanraken:** Wijs of raak de ander niet aan.
- **Let op je positie:** Sta niet aan de dominante kant van de ander (meestal rechterhand).
- **Haal het tempo uit het gesprek:**
 - Vat samen wat de ander zei.
 - Stel verduidelijkende vragen zoals 'Wat bedoel je precies?'.
 - Spreek langzamer en pauzeer vaker.
- **Bewaar fysieke afstand:** Houd minstens anderhalve armlengte afstand.
- **Voorkom winnaar-verliezer-situaties:**
 - Vermijd escalatie door sancties aan te kondigen 'Als je dit doet, dan doe ik dat'.
 - Geef eerder aan wat iemand kan winnen bij positief gedrag.

Naast het ingrijpen bij een dreigend agressie-incident als leidinggevende, is het ook belangrijk te bekijken welke preventieve maatregelen in de context kunnen genomen worden. Sommige maatregelen die een organisatie met de beste bedoelingen neemt vanuit klantgerichtheid, efficiënter werken of uit financiële zorg voor de organisatie hebben soms als neveneffect dat ze net agressieve reacties uitlokken (bv. wijziging in openings-of permanentie-uren, meer administratieve papiermolen voor cliënten, ...).

Het voorkomen van agressie-incidenten ligt dus niet enkel bij de agressor of de medewerker, maar ook de interne processen en procedures van de organisatie vragen aandacht via een preventief agressiebeleid.

5.3 Wat als een medewerker agressie of een ander ingrijpend incident heeft meegemaakt?

Wanneer een medewerker agressie of een ander ingrijpend incident heeft meegemaakt, zijn er verschillende stappen die je kunt nemen:

- **Neem de nodige tijd en ruimte:**
 - Zorg voor een luisterend gesprek waarin je de medewerker de ruimte geeft om zijn of haar verhaal te doen.
 - Luister vanuit een open houding en herhaal wat gezegd werd.
 - Bv. “Vertel eens, wat is er juist gebeurd? Kan je erover praten?”, “Ik hoor je zeggen dat...”, “Welke gedachten en welke gevoelens gaan er nu door je heen?”.
- **Schat de ernst van het gebeuren in:**
 - Let op criteria zoals onverwachtheid, tijdsduur, doodsangst, machteloosheid, gevolgen en fysieke letsels.
- **Normaliseer de reacties:**
 - Benadruk dat wat de medewerker nu meemaakt en voelt, normale reacties zijn op een abnormale situatie.
 - Bv. “Wat je nu meemaakt en voelt, zijn heel normale reacties bij deze abnormale, onverwachte situatie die je hebt meegemaakt”.
- **Beluister de nood aan ondersteuning:**
 - Vraag waar de medewerker behoefte aan heeft en hoe je kunt ondersteunen.
 - Wijs op collega’s of externe hulpbronnen waar hij of zij terecht kan.
 - Bv. “Waar heb je nu het meest nood aan?”, “Hoe kunnen wij je hierin ondersteunen?”, “Bij wie kan je terecht van de collega’s/thuis?”, “Ga je graag naar huis of blijf je liever hier?”.
- **Zorg voor de terugreis:**
 - Besteed zorg aan hoe de medewerker naar huis gaat.
- **Maak concrete afspraken:**
 - Plan een vervolgesprek in en bespreek verdere stappen en ondersteuning.
 - “We zullen een vervolgesprek inplannen. “, “Wat spreken we verder concreet af?”.

Waar kan je terecht bij geweld?

- Bel 1712 of raadpleeg de website www.1712.be/nl bij vragen over geweld.
- Raadpleeg de website www.geestelijkgezondvlaanderen.be als je je zorgen maakt over jezelf.
- Raadpleeg de website van het Centrum Algemeen Welzijnswerk (www.caw.be) als je je zorgen maakt over jezelf.
- Bekijk de pagina [Omgaan met agressie](#) op de website www.icoba.be.

Zo kun je als leidinggevende de medewerker opvangen en ondersteunen na een ingrijpende gebeurtenis.

5.4 Wat als een medewerker dreigt met zelfdoding?

Belangrijk om te onthouden:

- Eenieder kan bijdragen aan de preventie van zelfmoord. Bij twijfel is het beter om op je intuïtie te vertrouwen en actie te ondernemen.
- Geconfronteerd worden met suïcidaal gedrag is nooit gemakkelijk; zorg ook goed voor jezelf en zoek de steun en hulp die jij nodig hebt.
- Het is niet jouw rol als leidinggevende om dit te 'verhinderen'.
- Waarom iemand zijn leven wil beëindigen, kent geen eenvoudige verklaring en is een samenspel van biologische en psychologische factoren. Er zijn altijd meerdere oorzaken. Zelfdoding gebeurt zelden impulsief; meestal gaat er een lange periode aan vooraf waarin aan zelfdoding gedacht wordt.
- Werkgerelateerde oorzaken zoals gepest worden en conflicten met collega's kunnen zelfmoordgedachten concreter maken, maar het ontstaan ervan hangt samen met de wisselwerking tussen iemands kwetsbaarheid en wat die meemaakt in zijn leven. Iemand die een poging tot zelfdoding doet, ziet vaak geen andere uitweg.

Enkele stappen die je kunt nemen wanneer een medewerker dreigt met zelfdoding:

- Ga het gesprek aan en neem tijd en ruimte:
 - Luister naar het verhaal van de medewerker vanuit een open houding.
 - Benoem je bezorgdheid en vraag direct of de medewerker aan zelfdoding denkt. Bv. “Ik hoor dat je donkere gedachten hebt, je zegt dat je het niet meer ziet zitten, denk je soms aan zelfdoding?”.
- Schat de ernst van de situatie in:
 - Vraag hoe concreet de gedachten zijn en hoe lang ze al spelen.
 - Hoe meer, sterker en langduriger de signalen, hoe meer dit erop wijst dat de persoon hulp nodig heeft.
 - Wees alert voor signalen en neem ze serieus.
- Luister zonder te oordelen en toon medeleven:
 - Bv. “Ik hoor dat je op dit moment geen andere uitweg ziet. Dat moet een heel akelig gevoel geven?”, “Ik merk dat je nu geen hoop meer hebt. Dat moet heel moeilijk zijn. Hoe komt het dat je liever wil sterven?”.
 - Geef aan dat je er bent om oplossingen te zoeken die verband houden met het werk. Geef ook aan dat je grenzen hebt in je rol.
 - Vraag wat eerder heeft geholpen om gedachten te verzetten en wat nu rust kan brengen.
 - Bv. “Wat heeft je al geholpen om je gedachten te verzetten de laatste keer dat het je minder goed ging? Wat zou je op dit moment rust kunnen brengen?”
- Verken hulpbronnen en respecteer privacy:
 - Vraag of de medewerker professionele hulp heeft gezocht (bv. bij een arts of psycholoog). Bv. “Als ik dit hoor ben ik echt bezorgd, heb je hiervoor al ondersteuning gezocht?”, “Bij wie kan je terecht in je directe omgeving?”.
 - Verwijs indien nodig door naar de Zelfmoordlijn 1813.
- Blijf aanwezig en pols af en toe hoe het gaat:
 - Laat de medewerker niet alleen en blijf betrokken.
- Zorg voor veiligheid bij concrete dreiging:
 - Laat de persoon niet alleen en zorg voor een veilige omgeving.
- Raadpleeg [ASPHA](#) (Advies over suïcide preventie voor huisartsen en andere hulpverleners) voor advies: te bereiken tussen 9u en 21u op het nr. 024 24 3000 of via info@aspha.be.

Wil je nadenken over je beleid rond agressie en andere ingrijpende situaties? Vul dan [oefening 4](#) in !





6. Ziekteafwezigheid en re-integratie

Ziekteafwezigheid is een gevoelig onderwerp op de werkvloer, zowel voor werkgevers als werknemers. Iedereen wordt wel eens ziek; dat is onvermijdelijk. Soms ligt er echter een diepere oorzaak aan ten grondslag, die (mede) te maken heeft met de werkomgeving. Denk aan een te hoge werkdruk op de afdeling of fysieke overbelasting. Dit kan de draagkracht van gezonde collega's aantasten. Psychosociale factoren, de werkomgeving en arbeidsomstandigheden spelen een steeds grotere rol en beïnvloeden de kans op duurzame integratie. Ook als leidinggevende kun je hierin een rol spelen.

6.1 Wat moet je weten over ziekteafwezigheid en re-integratie?

Voorkomen is beter dan genezen

Hoe groter de sociale steun van jou als directe leidinggevende, hoe lager de kans op ziekteafwezigheid. Je kan een belangrijke rol spelen in het vroegtijdig opmerken van signalen (vermoeidheid, prikkelbaarheid, ...).

Bespreekbaar maken en vroegtijdig ingrijpen

Maar ook tijdens en na de ziekte is jouw rol cruciaal in het betrokken en gemotiveerd houden van de afwezige medewerker. Hoe langer een werknemer afwezig is, hoe minder het oorspronkelijke gezondheidsprobleem bepalend is voor werkhervatting. Hoe langer het contact tussen uw werknemer en de werkvloer verbroken blijft, hoe negatiever de perceptie bij die persoon en de collega's wordt, en hoe kleiner de kans dat men het werk succesvol hervat in dezelfde onderneming. Bij een afwezigheid van méér dan 3 maanden daalt de kans op re-integratie bij dezelfde werkgever tot 50%. Het is dus belangrijk om tijdig te interveniëren: d.w.z. het blijven (h)erkennen van de medewerker in zijn medewerkersrol en geen loutere focus leggen op de ziekerol (ziektemelding, herstelperiode en werkhervatting).

Wat is (ziekte)afwezigheid?

Ziekteafwezigheid, ook bekend als ziekteverzuim of absenteïsme, is het wegblijven van het werk wegens ziekte. Het is een gedrag dat de medewerker vertoont om op een bepaalde manier om te gaan met een ziekte-toestand. Het is een strategie om ziekte een plaats te geven in het dagelijks functioneren.

Soorten afwezigheden

Over ziekte kan je niet veel bespreken, over (ziekte)afwezigheid daarentegen wel. Kennis van de soorten afwezigheden kan je hierbij helpen. De klassieke indeling van de soorten afwezigheden (onder de term verzuim; gebaseerd op ziektebriefjes van controleartsen), doet beroep op 4 kleuren:

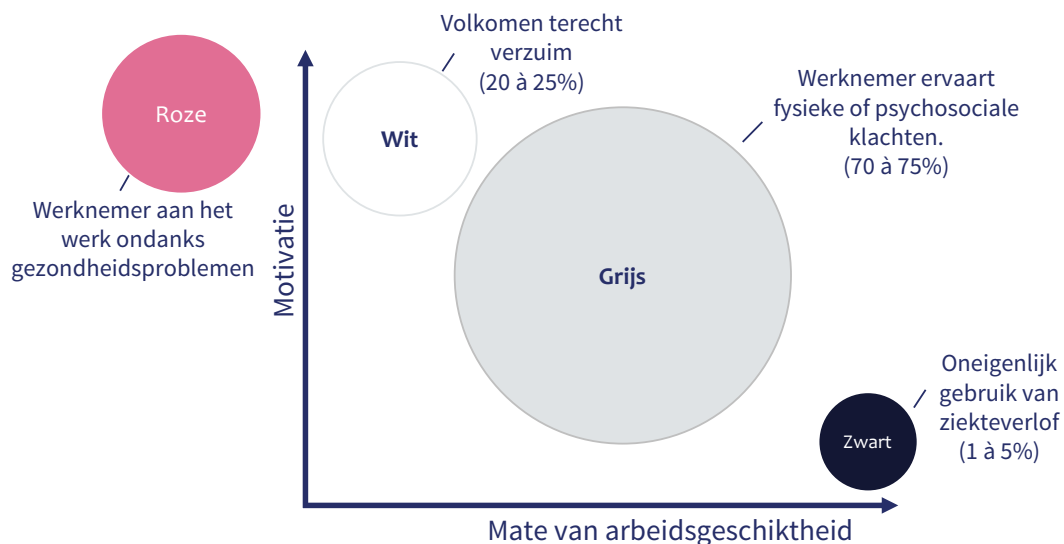
Wit verzuim (20 à 25%) is onvermijdelijke ziekteafwezigheid, zoals bijvoorbeeld een ziekenhuisopname. Dit is moeilijk beïnvloedbaar.

Zwart verzuim (1 à 5%) is afwezigheid zonder gezondheidsproblemen, een onterecht gebruik maken van ziekteverlof.

Roze verzuim, ook wel presenteïsme genoemd, betekent dat de werknemer wel degelijk gezondheidsklachten heeft, maar beslist om aan het werk te blijven.

Grijs verzuim (70 à 75%) is afwezigheid omwille van gezondheidsklachten, maar waarbij de ene werknemer beslist om toch te komen werken en de andere niet, bv. rugklachten, verkoudheid, psychosociale moeilijkheden. Bij het grijs verzuim spelen de motivatie en de werkomstandigheden een belangrijke rol.

Deze percentages zijn gebaseerd op verschillende analyses van ziektebriefjes door controleartsen, door de Nederlandse Arbodiensten en HR-specialisten en zijn terug te vinden in de onderzoeken van Stepstone.



Figuur 7: De afbeelding geeft een overzicht van de soorten afwezigheden. In de verticale as staat de gemotiveerdheid van de werknemer en in de horizontale as diens mate van arbeidsgeschiktheid. Bij wit verzuim is er een hoge gemotiveerdheid, maar een lage mate van arbeidsgeschiktheid. Bij zwart verzuim is dit omgekeerd. Het grijze verzuim

ligt daartussenin. Bij roos verzuim is de medewerker wel gemotiveerd en wel aan het werk, maar eigenlijk niet arbeidsgeschikt.

Recent wordt er meer gesproken over de mate van inzetbaarheid ((1) niet inzetbaar, (2) in principe inzetbaar mits ondersteuning en (3) inzetbaar) van zieke medewerkers die niet op het werk zijn en wordt er minder naar deze kleuren gerefereerd.

Het begrijpen van deze aspecten kan helpen bij het effectief omgaan met ziekteafwezigheid op de werkvloer.

Re-integratie bij de werkgever, of het faciliteren van de werkhervatting van werknemers na een (langdurige) herstelperiode bij ziekte of ongeval, of die een bepaalde gezondheidsproblematiek hebben, betekent voornamelijk het onderzoek van de mogelijkheden om aangepast of ander werk, of aanpassingen aan de werkpost te bieden. Dit kan op verschillende manieren gebeuren:

- werknemers kunnen op informele wijze contact opnemen met de werkgever, of zij kunnen een bezoek voorafgaand aan de werkhervatting.
- vragen bij de preventieadviseur-arbeidsarts.
- de werknemer (of de werkgever) kan een re-integratietraject opstarten: de procedures⁸ daarvoor worden vastgelegd in een hoofdstuk over werkhervatting (boek I, titel 4, hoofdstuk VI) van de Codex.

Re-integratie: de verschillende rollen

Werkgever

- Verantwoordelijk voor het intern beleid.
- Re-integratieplan.
- Onderhoudt contact met de betrokken werknemer.

⁸ Vindt meer informatie over de [Re-integratie van arbeidsongeschikte werknemers](#) op de website van de FOD Werkgelegenheid (www.werk.belgie.be), in de rubriek Het gezondheidstoezicht op de werknemers.

Leidinggevende

- Waarschuwingssignalen opmerken.
- In contact blijven met de zieke werknemer.
- De terugkeer naar het werk bespreken.
- Het re-integratietraject organiseren (tijdens de afwezigheid en bij de terugkeer).
- Communiceren met de collega's/het team.

Betrokken werknemer

Toont bereidheid en overlegt met de leidinggevende.

Collega's

Verdeling van het werk tijdens de afwezigheid en bij de terugkeer naar het werk.

HR-dienst

Begeleiding van de betrokken werknemer en de leidinggevende m.b.t. ondersteunings-maatregelen.

Vakbond en sociaal overleg

Ondersteuning in de communicatie tussen de verschillende actoren.

Interne of externe dienst voor preventie en bescherming op het werk

Gespecialiseerde preventieadviseurs: AA, ergonoom, PAPA's.

Huisarts

- Huisarts of specialist.
- Diagnose en medisch attest.

Controlearts

- Bezoek mogelijk gedurende het hele traject.
- Verplichting om zich te laten controleren, anders wordt dit als 'inactiviteit' beschouwd.
- Controleert de arbeidsongeschiktheid.

Adviserend arts (van de mutualiteit)

- Erkenning van de arbeidsongeschiktheid.
- Advies en ondersteuning bij de werkhervatting.

Re-integratie bij de werkgever in 5 stappen

‘Formeel’ traject



Er is een checklist voor [Re-integratie op het werk](http://www.werk.belgie.be) op de website van de FOD Werkgelegenheid (www.werk.belgie.be) in de rubriek Publicaties, beschikbaar voor de actoren op het terrein: het gaat erom diegenen die betrokken zijn bij het uitstippelen van formele of informele re-integratietrajecten, te inspireren bij het bevestigen of ontwikkelen van een beleid rond werkhervatting.

- voor de arbeidsongeschiktheid: risicopreventie;
- tijdens de arbeidsongeschiktheid: contact onderhouden;
- de effectieve re-integratie;
- de communicatie tussen actoren bevorderen.

6.2 Wat bespreek je met een medewerker die (regelmatig) uitvalt?

Wanneer je in overleg gaat met een medewerker die (regelmatig) uitvalt, zijn er enkele belangrijke punten om te bespreken:

1. Informeer je over het afwezigheids- en aanwezigheidsbeleid:
 - Zorg dat je op de hoogte bent van het protocol rond (ziekte)afwezigheid en eventuele samenwerking met een sociaal-medisch team.
 - Ken andere relevante afspraken en mogelijkheden voor aangepast werk.
2. Voorspelbaarheid en duidelijke afspraken:
 - Maak heldere afspraken over contactmomenten tijdens afwezigheid. Dit voorkomt dat deze momenten als controlerend worden ervaren.

3. Bespreek de gevolgen van ziekteafwezigheid:

- Vraag naar de duur van de afwezigheid.
- Bespreek eventuele opdrachten of afspraken.
- Onderzoek werkgerelateerde factoren.
- Hoe wordt er gecommuniceerd naar collega's?
- Is er contact tijdens de afwezigheid?
- Zijn er patronen in ziektemeldingen?
- Wanneer en hoe wordt de ziektemelding verlengd?
- Is aangepast werk mogelijk?

Zo kun je als leidinggevende effectief omgaan met ziekteafwezigheid.

6.3 Wat doe je als een medewerker uitvalt en terugkeert na een burn-out?

Wanneer een medewerker uitvalt met en terugkeert na een burn-out zijn er verschillende stappen en overwegingen om rekening mee te houden. Hier zijn enkele richtlijnen:

Vóór de ziekteafwezigheid

Preventief beheer: volg de werkbelasting en de draagkracht van de werknemers nauwgezet op. Mogelijke oorzaken van ziekteafwezigheid (bv. werkdruk, fysieke belasting, slechte arbeidsomstandigheden, conflicten, enz.) kunnen zo worden opgevangen.

Tijdens de ziekteafwezigheid

Doseer de informatie:

- Begrijp dat het voor iemand met een burn-out extra energie kan kosten om inhoudelijke informatie op te nemen.
- Beperk de vragen tot wat essentieel is voor de werkorganisatie en opvolging tijdens de afwezigheid van de medewerker.

Transparantie en privacy

- Respecteer de wensen van de werknemer met betrekking tot contact en informatie.

- Bespreek telefonisch hoe men het liefst in contact blijft met collega's en leidinggevendenden.
- Bespreek de 'out-of-office'-boodschap om duidelijk te maken dat de medewerker mogelijk langere tijd afwezig is. Verwacht niet dat de medewerker tijdens deze periode zijn of haar e-mails leest.

Emotionele impact:

- Houd er rekening mee dat medewerkers met een burn-out moeilijke emoties kunnen ervaren.
- Aanvaard dat hun toekomstbeeld over de job emotioneel gekleurd is en dat dit zal evolueren tijdens het herstel.

Overleg met het sociaal-medisch team:

Als je zo'n team hebt, overleg dan over de medewerker die is uitgevallen.

Waardering voor collega's:

- Erken de extra belasting bij collega's die inspringen.
- Toon waardering voor hun inspanningen.

Raadpleeg de arbeidsarts en preventieadviseur:

Moedig de medewerker aan om de arbeidsarts en preventieadviseur psychosociale aspecten te raadplegen. Dit kan helpen bij een succesvolle re-integratie.

Bij terugkeer

Gefaseerde werkhervatting:

- Stimuleer een geleidelijke terugkeer naar het werk.
- Begin met een ondersteunend contact en respecteer de tijd die nodig is.

Voorbereiding voor werkhervatting:

- Wacht niet tot de dag van de werkhervatting zelf om in dialoog te gaan met de medewerker.
- Bereid de terugkeer samen voor tijdens het ziekteverlof.

Randvoorwaarden voor re-integratie

- Bespreek in het team de voorwaarden voor een goede re-integratie.
- Erken de inspanningen van het team tijdens de afwezigheid.
- Zorg voor een positieve aankondiging van de terugkeer en begrip bij alle partijen.
- Vermijd een overvloed aan regels en beperkingen die voor de terugkerende collega confronterend kunnen zijn.

Logboek en veranderingen:

- Houd een logboek bij van wat je tijdens de afwezigheid hebt besproken met het team en welke veranderingen er zijn op de afdeling.
- Bereid je voor op een werkhervattingsgesprek met deze informatie.

Eerste dag en opvolging

- Besteed gerichte aandacht aan de inhoud en structuur van de eerste werkdag.
- Overloop bijvoorbeeld de mailbox en beantwoord berichten.
- Bouw het contact en de samenwerking met collega's geleidelijk op.

Gesprekken en opvolging:

Plan in overleg met de medewerker enkele gesprekken in voor de opvolging.

Onthoud dat persoonlijke en respectvolle communicatie essentieel is tijdens dit proces. Zo kun je als leidinggevende een succesvolle re-integratie bevorderen.

Zo zorg je voor een veilige werkomgeving voor alle medewerkers.

Wil je nadenken over je beleid rond ziekteafwezigheid? Doe dan [oefening 5](#) over absentisme en re-integratie!





7. Hybride werken

Hybride werken is de laatste jaren een actueel onderwerp waarbij medewerkers zowel op kantoor als van thuis uit werken. Hoe stuur je je medewerkers vanop afstand aan? Hoe organiseer je hybride werken?

7.1 Wat moet je weten over hybride werken?

Hier zijn enkele belangrijke aspecten om te begrijpen:

Positieve effecten van hybride werken

- Betere werk-privébalans: medewerkers kunnen werk en privé flexibeler combineren.
- Toename van vrijheid en verantwoordelijkheid: hybride werken geeft een groter gevoel van autonomie.
- Meer betrokkenheid: medewerkers voelen zich meer betrokken bij hun werk.
- Minder ziekteverzuim: flexibiliteit kan bijdragen aan een gezondere werkervaring.
- Tijdsbesparing: minder reistijd naar kantoor.
- Inzetbaarheid: medewerkers kunnen langer actief blijven.

Psychosociale risico's van hybride werken

- Gebrek aan sociale cohesie: communicatie op afstand kan leiden tot misverstanden en minder verbondenheid met collega's en de organisatie.
- Moeite met stoppen met werken: sommige medewerkers vinden het lastig om het werk los te laten.
- Individualisme: beoordeling op resultaten kan leiden tot een focus op individueel werk en minder op teamgeest.

Het is belangrijk om deze aspecten te begrijpen en een goede balans te vinden tussen flexibiliteit en sociale verbondenheid.

Er zijn drie checklists⁹ ontwikkeld om organisaties te helpen die hybride werken willen invoeren of hun huidige vorm van hybride werken willen verbeteren. De lijsten dienen als inspiratiebron of leidraad voor de actoren die bij zo'n veranderingsproject betrokken zijn.

De centrale referentie in de checklists is welzijn op het werk. De psychosociale risico's die verbonden zijn aan hybride werken worden overlopen, samen met wat er kan worden aangewend om die risico's te voorkomen.

- De eerste checklist, **een basis voor hybride werken**, is de meest uitvoerige en overloopt wat er algemeen vereist is om een hybride arbeidsorganisatie mogelijk te maken.
- De tweede checklist, **hybride werken organiseren**, gaat over wie er best op welke manier betrokken wordt bij het ontwikkelen van een hybride arbeidsorganisatie.
- De derde checklist, **de welzijnscomponenten van hybride werken**, overloopt de individuele welzijnsrisico's eenmaal een hybride werkomgeving tot stand is gekomen. Het gaat hier dus om aandachtspunten voor het verbeteren van de hybride werkorganisatie.

7.2 Hoe als leidinggevende van op afstand je medewerkers aansturen?

Als leidinggevende op afstand is het belangrijk om je medewerkers aan te sturen op resultaten. Hoewel je misschien bang bent om controle te verliezen, is het essentieel om realistische en duidelijke verwachtingen te stellen. Hier zijn enkele tips:

1. Sturen op resultaat:
 - Focus op wat er bereikt moet worden, niet op de exacte werktijden of locatie.
 - Wees duidelijk over verwachtingen en doelen.

⁹ Raadpleeg de [checklists voor hybride werk](http://www.werk.belgie.be) op de website van de FOD Werkgelegenheid (www.werk.belgie.be), onder het thema Welzijn op het werk, tabblad Publicaties..

2. Oprechte interesse en betrokkenheid:

- Toon interesse in het werk van je medewerkers.
- Begrijp dat ze niet altijd direct beschikbaar zijn. Anticipeer hierop door de werking van de afdeling goed te plannen.

3. Managementstijl voor telewerk:

- Zorg ervoor dat het telewerk succesvol kan verlopen door bv. afspraken te maken over bereikbaarheid, vlot internet te garanderen, een headset aan te bieden, enz.
- Luister naar je team en bevorder samenwerking.

4. Outputgericht werken:

- Als je organisatie al outputgericht is, zal telewerk beter aansluiten.

7.3 Hoe hybride werken organiseren als leidinggevende?

Als leidinggevende kun je hybride werken op een effectieve manier organiseren. Hier zijn enkele belangrijke stappen:

1. Taken en activiteiten in kaart brengen:

- Analyseer welke taken en activiteiten geschikt zijn voor telewerken.
- Houd rekening met specifieke opdrachten bij klanten die fysieke aanwezigheid vereisen.

2. Fasering en aangepast tempo:

- Bied medewerkers de mogelijkheid om ervaring op te doen met werken op afstand.
- Stem het tempo af op individuele behoeften.

3. Duidelijke afspraken over verwachtingen:

- Bespreek met geïnteresseerde medewerkers welke taken geschikt zijn voor telewerk.
- Leg heldere verwachtingen vast over resultaten, kwaliteit en omvang.

4. Rapportering en opvolging van werkresultaten:

- Werk samen met medewerkers aan een goede rapportering en opvolging.
- Organiseer regelmatige gesprekken om de voortgang te bespreken.

5. Afspraken met collega's:

- Maak niet alleen afspraken met de telewerkende medewerker, maar ook met directe collega's.
- Verdeel het telewerk binnen het team zodat ieders belangen en mogelijkheden worden gerespecteerd.

6. Deel relevante informatie met het hele team:

- Moedig medewerkers aan om hun agenda's te delen en notities te maken over hun werkzaamheden.
- Geef zelf het goede voorbeeld door duidelijk te communiceren en je agenda open te stellen.

7. Toon begrip voor individuele context:

- Begrijp de situatie waarin teamleden werken en hun eventuele beperkingen.
- Anticipeer op mogelijke uitdagingen en pas je planning aan.

8. Check of je boodschap aankomt:

- Communiceer helder en controleer of de boodschap begrepen is.
- Geef de voorkeur aan mondelinge communicatie om misverstanden te voorkomen.

9. Wees een ‘people manager’ en vertrouw op zelfsturing:

- Stel duidelijke verwachtingen van het team in het algemeen en van elk teamlid in het bijzonder via SMART-doelen (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden)¹⁰ om hen vervolgens meer autonomie te bieden (Tabel 1).
- Geef vertrouwen en ondersteun bij vragen.

Tabel 1: Verduidelijking van het SMART-principe

S	Specifiek	Het doel is duidelijk en specifiek en beantwoordt de vragen “Wie?”, “Wat?”, “Waar?”, “Wanneer?” en “Waarom?”.
M	Meetbaar	Het doel bevat criteria die toelaten de vooruitgang te meten en na te gaan of het doel bereikt is. Dit onderdeel beantwoordt de vragen “Hoeveel?” en “Hoe weten we of het doel bereikt is?”.
A	Acceptabel	Het doel is realistisch en realiseerbaar, ambitieus maar niet onmogelijk.
R	Realistisch	Het doel moet logisch zijn en relevant zijn voor de algemene prioriteiten of doelen. Dit onderdeel beantwoordt de vraag “Doet het ertoe?”.
T	Tijdsgebonden	Het doel heeft een deadline of duidelijk tijdschema zodat focus en motivatie verzekerd worden.

10. Help bij prioriteiten stellen:

- Overleg met teamleden over hun uitdagingen en bepaal samen prioriteiten.

¹⁰ Steffens, G. Smartcriteria, succesvoller worden door betere doelen te stellen. E-book Standaard Boekhandel.

11. Maak vragen stellen laagdrempelig:

- Wees bereikbaar en communiceer over hoe je eventuele vragen wilt ontvangen.
- Bv. wil je dat medewerkers hun vragen opsparen om ze te stellen op een specifiek ingepland moment? Of heb je liever dat ze een mailtje sturen? Maak hierover afspraken met elkaar. Wil je echt even niet gestoord worden? Communiceer dat dan ook of zet het in je agenda, mét de boodschap wanneer je wel weer bereikbaar bent.
- Respecteer elkaars tijd en beschikbaarheid.

12. Vraag regelmatig hoe het gaat:

- Toon interesse in het welzijn van je medewerkers.
- Maak ruimte voor een informele babbel.
- Organiseer regelmatige, digitale meetings om elkaar te ondersteunen.

Zo kun je als leidinggevende effectief een team op afstand aansturen.

Voel je als 'people manager' toch nog de angst dat medewerkers thuis niet volledig aan het werk zijn? Bedenk dat je op kantoor ook niet altijd weet wat iemand aan het doen is. Fysieke aanwezigheid is geen garantie voor productiviteit.

Wil je je beleid rond telewerk evalueren? Doe dan [oefening 6](#) over hybride werken!





Leadership en teammanagement: op naar een positieve werkomgeving

8. Communiceren en actief luisteren



Je hebt onlangs gemerkt dat Anne moeite heeft om haar werk op tijd af te krijgen en steeds meer fouten maakt.

Ze komt elke ochtend met tegenzin aan op het werk en klaagt voortdurend tegen haar collega's over van alles en nog wat.

Je merkt dat de sfeer in het team hieronder lijdt. Collega's zeggen elkaar geen goedemorgen meer en de wekelijkse drink wordt steeds minder bezocht.

Je wilt de situatie met Anne bespreken, maar hoe pak je dat aan?

Je belangrijkste instrument als leidinggevende is communiceren en in dialoog gaan met je medewerkers. De principes en technieken van actief luisteren en verbindende communicatie helpen je hierbij en verhogen de kans op constructieve relaties en psychologische veiligheid binnen het team. En je stelt hiermee een voorbeeld naar je team.

8.1 Empathisch luisteren: hoe doe je dat?

Empathisch luisteren houdt in dat je je kunt verplaatsen in anderen en hun emoties begrijpt. Zonder empathie praat je langs elkaar heen en ontstaan er misverstanden. Het draait om het goed 'lezen' en begrijpen van zowel verbale als non-verbale boodschappen van anderen. Of het nu gaat om functioneringsgesprekken, evaluaties, vergaderingen of gesprekken met medewerkers die het moeilijk hebben, empathisch luisteren speelt een cruciale rol.

Door gebruik te maken van de volgende technieken haal je de essentie uit de boodschap en stimuleer je anderen om te zeggen wat ze willen delen:

- **Actief luisteren:**

- Kom in contact met wat er bij de medewerker leeft.
- Exploreer gevoelens en behoeften.

- **Empathie :**

- Leef je in in hoe de situatie voor de medewerker is.
- Zet je eigen oordeel en behoeften opzij.

- **Doorvragen:**

- Gebruik open vragen (Wat? Hoe? Wie? Wanneer? In welke mate?) om veel informatie te verkrijgen.
 - ◇ Bv. “Wat precies gaat er slecht?”
 - ◇ Bv. “Wat is er juist gebeurd?”
 - ◇ Bv. “Welke oplossingen zie je zelf?”
- Gesloten vragen geven enkel een ja- of nee-antwoord maar kunnen een aanzet zijn tot verder gesprek.
- De mirakelvraag: “Stel, je kruipt vanavond in bed en er gebeurt ’s nachts een mirakel dat je erg vooruithelpt op het werk. Je komt de volgende ochtend toe op het werk. Waaraan merk je dat er een mirakel gebeurd is? Wat concreet loopt er anders?”.
- Vermijd waarom-vragen en suggestieve vragen.
 - ◇ Een waarom-vraag geeft de ander de indruk zich te moeten verantwoorden (beter: “Wat maakt dat...?”).
 - ◇ Met suggestieve vragen stuur je de ander in een bepaalde richting. Bv. “Vind je ook niet dat je met deze opdracht te lang gewacht hebt?”, “Vind je zelf ook dat je dit sneller had kunnen doen?”.

- **Parafraseren:**

- Herhaal in je eigen woorden wat je hebt gehoord om te controleren of je de ander goed begrepen hebt. (Opgelet met interpretaties!)
- Zo check je of je de ander goed begrepen hebt, moedig je de ander aan om verder te praten en kan je het thema gerichter en concreter verkennen.

- **Samenvatten:**

- Herhaal beknopt wat de ander heeft gezegd om structuur in het gesprek te brengen.

- **Spiegelen:**

- Geef de belangrijkste gevoelens van de ander weer in je eigen woorden, zodat men zich begrepen voelt.
- Gevoelssignalen kunnen zijn: stemvolume, intonatie, houding (bv. armen over elkaar).

- **Positief herformuleren:**

- Geef een constructieve wending aan negatieve uitspraken door ze anders te formuleren.
- Help de ander om met andere ogen naar de situatie te kijken.

- **De kracht van stilte:**

- Durf stiltes toelaten zodat de ander kan nadenken.
- Stiltes brengen rust in het gesprek en kunnen het gesprek een nieuwe richting geven.

8.2 Hoe leid je een gesprek in goede banen?

Volgende leidraad kan je een houvast geven in het voeren van gesprekken met je medewerkers:

1. Open het gesprek

- Verwelkom je medewerker en bied een drankje aan.
- Maak een praatje.
- Licht het doel van het gesprek toe.
- Geef duidelijkheid over de tijdsduur die je hebt.

2. Tijdens het gesprek

- Luister empathisch naar het verhaal van de medewerker.
- Koppel terug naar de begindoelen door de voortgang vast te stellen, een korte samenvatting te geven en door te vragen.
- Doe dit wanneer je zelf de draad kwijt bent of wanneer je gesprekspartner dreigt te verzanden in details.
- Bespreek wat nog moet worden bekeken en of het beoogde resultaat is bereikt.

3. Afsluiten van het gesprek

- Vat samen wat besproken is.
- Maak afspraken over wie wat wanneer doet.
- Motiveer de medewerker om zelf stappen te zetten.
- Bespreek wat vertrouwelijk blijft.
- Eindig in zorg: vraag hoe het gesprek ervaren werd, wat de medewerker vandaag nog gaat doen, en geef ruimte om na te denken over volgende stappen.
- Bedank voor het gesprek en geef aan dat je beschikbaar bent voor verdere contacten.

8.3 Hoe ga je om met emoties?

Emoties kunnen heftig of verborgen zijn. Een emotie wijst erop dat het gaat over iets dat belangrijk is voor de ander.

Enkele tips

Benoem wat je opvalt

- “Ik merk dat je er gespannen bijzit. Klopt dat?”
- “Dit maakt je erg overstuur.”

Vraag door waar je emotie bespeurt

- “Wat raakt je daarin?”
- “Wat maakt je precies zo boos/verdrietig hierover?”

Laat ruimte voor verdriet, boosheid, enz. Negeer het niet!

- “Ik zie dat je verdrietig bent. Neem je tijd.”
- “Je bent boos, dat is OK.”

Toon begrip

“Ik begrijp dat... belangrijk voor jou is.”

Vat samen. Zo toon je dat je aan het luisteren bent én check je of je het goed begrepen hebt!

- “Dus...”
- “Ik hoor je zeggen dat...”

LUISTER... en toon dat ook, verbaal en non-verbaal!

- Knikken, ‘uhu’.
- Je naar de persoon toedraaien.

Opgelet met humor!

Ken je eigen gevoeligheden. Wanneer ben je geneigd om milder of harder te reageren?

Negeer je eigen valkuilen niet, maar laat ze het gesprek ook niet sturen.

Wanneer het té heftig wordt

- Wees kordaat.
- Las een time-out in of bied iets aan om te drinken.
- Zoek nadien steun bij een collega om te reflecteren over het gesprek.

Sluit rustig en positief het gesprek af.

8.4 Feedback geven en ontvangen: hoe doe je dat?

Wat is feedback?

In de context van dialoog voeren, betekent feedback letterlijk ‘terugkoppeling (van informatie)’. Het is een mededeling aan iemand over hoe diens gedrag wordt waargenomen of ervaren. Het doel van feedback is altijd opbouwend: het verstevigen of verbeteren van een (werk)relatie. Zowel stoorzenders als complimenten worden openlijk gedeeld.

Waarom is feedback geven lastig?

Het is niet eenvoudig om feedback op een goede manier te geven. Mensen vrezen dat het als negatieve kritiek wordt opgevat met als mogelijk gevolg ruzies, verstoorde relaties of een deuk in iemands motivatie.

Veelvoorkomende drempels om feedback te geven, zijn:

- Vrees hebben om de ander te kwetsen.
- Bang zijn dat de ander kwaad zal zijn.
- Ervoor vrezen dat de ander het contact zal verbreken.
- Angst hebben om verkeerd begrepen te worden.
- Bang zijn dat je zal beginnen roepen en domme dingen zal zeggen.

Echter, als feedback op een goede manier gegeven en ontvangen wordt, zorgt het voor duidelijkheid in de samenwerking en schept het een sfeer waarin open met elkaar gesproken kan worden.

Hoe ontwikkelen we feedbackvaardigheden?

Verbindende communicatie is een waardevolle aanpak. Hierbij breng je je boodschap helder en niet-aanvallend over vanuit een ik-perspectief. Je focust op waarnemingen, gevoelens en behoeften van jezelf en anderen.

Wanneer pas je feedback toe?

Denk aan functionerings- of evaluatiegesprekken, maar ook in situaties die nu aandacht vragen.

Stel jezelf vooraf de volgende vragen

- “Wat zegt mijn binnenkant?”
- “Wat wil ik daarvan overbrengen met mijn buitenkant?”
- “Over welk precies gedrag van de ander wil ik iets kwijt?”

Feedback is niet hetzelfde als kritiek

Er zijn duidelijke verschillen tussen kritiek en feedback (Tabel 2), hoewel de bedoeling dezelfde blijft: iemand informatie geven over zijn manier van functioneren.

Laten we eens kijken naar de belangrijkste verschillen:

Tabel 2: Overzicht van de belangrijkste verschillen tussen kritiek en feedback

Kritiek geven	Feedback geven
Is vrij afstandelijk, we verwachten geen weerwoord	We verwachten weerwoord
We zeggen wat ons niet bevalt	We willen elkaar helpen om beter samen te werken
Alleen gedragingen die niet deugen komen naar voren	Ook dingen die deugen komen naar voren
Het doel is allereerst om eigen ongenoegen kwijt te geraken	Gedragingen waar we moeite mee hebben worden op een positieve manier aan de orde gesteld
We luisteren niet naar de reactie van de andere	Er is het besef dat de informatie die ik de ander geef, evenveel zegt over de gever als over de ontvanger

Bij het geven van feedback wordt er dus op een andere manier een relatie aangegaan dan bij kritiek uiten. De feedbackgever wil meehelpen om de oorzaken op te sporen om daaruit te leren.

Kritiek geven maakt de afstand tot de ander vaak alleen maar groter en verslechtert meestal de relatie.

Feedback geven en ontvangen kan alleen als beiden de intentie hebben om te leren, als er vertrouwen en veiligheid aanwezig zijn.

De vier bouwstenen van verbindende of geweldloze communicatie¹¹

Laten we eens kijken naar verbindende communicatie en hoe je feedback op een constructieve manier kunt geven en ontvangen. Verbindende communicatie is een benadering die zich richt op het helder en respectvol overbrengen van boodschappen zonder oordelen. Ze is gebaseerd op vier bouwstenen die een vaste volgorde volgen (Figuur 8).



Figuur 8: De 4 bouwstenen van verbindende communicatie

Waarnemingen:

- Beschrijf specifiek wat je hebt waargenomen zonder interpretaties of oordelen.
- Bijvoorbeeld: “Tijdens de vergadering zag ik dat je vaak onderbroken werd.”

Gevoelens:

Benoem je gevoelens in de situatie. Er zijn geen goede of slechte gevoelens.

¹¹ Marshall B. Rosenberg (editie 2021). Geweldloze communicatie. Lemniscaat..

Behoeften:

- Identificeer de behoeften die niet werden vervuld: “Wat had je nodig in die situatie?”, “Wat was voor jou belangrijk?”.
- Bijvoorbeeld: “Ik had behoefte aan duidelijke communicatie en samenwerking”.

Verzoeken:

- Formuleer een verzoek om de situatie te verbeteren. Wees concreet en positief.
- Een verzoek staat niet gelijk aan een eis aan de andere persoon.
- Bijvoorbeeld: “Kunnen we afspreken om regelmatig updates te delen om misverstanden te voorkomen?”, “Ik wil je vragen om voortaan op tijd te komen voor de vergadering?”.

Daarnaast is het belangrijk om de communicatie vanuit een ‘ik-perspectief’ te voeren:

- Spreek vanuit jezelf. Gebruik ‘ik’ in plaats van ‘jij’ om de focus te leggen op jouw waarnemingen, gevoelens en behoeften.
- Bijvoorbeeld: “Ik merkte dat de deadline niet werd gehaald en voelde me bezorgd omdat we achterlopen”.

De kunst van feedback ontvangen

Als leidinggevende is het belangrijk om open te staan voor feedback en deze op een verbindende manier te ontvangen. Je kwetsbaarheid omarmen, reflecteren over de ontvangen feedback en ermee aan de slag gaan getuigt van matuur leiderschap.

Feedback kunnen ontvangen is niet altijd evident. Je kan je aangevallen voelen en in de verdediging gaan door:

- Een aanvallende houding aan te nemen en gebreken van de ander te benoemen.
- Te negeren: “Ik weet niet wie het zegt en waarom”.
- De geldigheid van de feedback te bestrijden.

Zie feedback als betrokkenheid van de andere om met jou iets rechtstreeks te willen uitklaren en als een opportuniteit om te leren.

Hier zijn enkele praktische tips:

Luister en vraag door:

- Geef de ander de ruimte om te spreken en stel vragen om meer informatie te bekomen: 'licht eens toe', 'vertel maar', 'bedoel je dit misschien?'
- Vermijd het om zelf te argumenteren of te trachten de dingen te verklaren.

Verdedig niet meteen:

- Weersta de drang om jezelf meteen te verdedigen.
- Laat de feedback eerst bezinken voordat je reageert.

Toon dat je het serieus neemt:

- Laat zien dat je de feedback serieus neemt en er iets mee wilt doen.
- Als je niets met de feedback kunt, vraag dan om verduidelijking: 'Wat bedoel je precies?'

Wees aandachtig:

- Let op non-verbale signalen¹² en onbedoelde informatie.
- Vraag bijvoorbeeld: 'Ik zie dat het je hoog zit, klopt dat?'

Beheers je emoties:

- Erken je gevoelens, maar blijf kalm.
- Als je geïrriteerd raakt, geef dat aan en stel voor het gesprek op een ander moment voort te zetten..

Onderzoek de feedback:

- Zie de feedback als een kans om te leren en te groeien.
- Vraag anderen om hun mening over de interpretatie van de feedback.

12 Salem, M. (2009) De geheimen van non-verbale communicatie. Uitgeverij Deltas.

Doe een voorstel:

Kom met een voorstel waarin je rekening houdt met de feedback.

Bedank de ander voor het rechtstreeks geven van de feedback.

Kom terug op de feedback:

Gebruik een ik-boodschap om later op de feedback terug te komen.

Bv. “Ik had je vorige week feedback gegeven over je werk. Ik ben benieuwd te horen hoe deze feedback bij jou is binnengekomen en hoe ik je hierin nog kan ondersteunen?”.

Feedback ontvangen is een kans om jezelf te verbeteren en te ontwikkelen. Bedank de ander voor diens betrokkenheid en blijf openstaan voor groei.

8.5 Wat moet je weten over inspraak en besluitvorming?

Besluitvorming binnen organisaties is een cruciaal onderwerp. De effectiviteit van een beslissing wordt bepaald door de kwaliteit van de besluitvorming en de mate van acceptatie van het besluit.

Als leidinggevende zijn er enkele belangrijke aspecten waar je rekening mee moet houden:

Soorten besluiten:

- Praktische besluiten: Deze hebben invloed op de dagelijkse voortgang van het werk, zoals de aanschaf van kantoorbenodigdheden.
- Strategische besluiten: Bijvoorbeeld over bedrijfsovernames of beslissingen die de visie en doelstellingen van de organisatie beïnvloeden.
- Tactische besluiten: Deze hebben gevolgen voor personeel, logistiek, productiemethoden, enzovoort.

Beslissingsbevoegdheid:

- Traditionele besluitvorming waarbij één persoon de beslissingsbevoegdheid heeft. Dit kan aangewezen zijn als alle informatie en expertise bij deze persoon zit.
- Meerderheidsbesluiten via democratische processen.

- Besluiten op basis van consensus. Dit kan nodig zijn als het draagvlak en het engagement erg belangrijk zijn.

Procedure voor besluitvorming:

- Bepaal een gestructureerde procedure voor het nemen van belangrijke besluiten.
- Bepaal de belangrijkste domeinen waarover besluiten worden genomen.
- Bepaal per domein welke actoren informatiebevoegdheid hebben, adviesbevoegdheid of beslissingsbevoegdheid.
- Verken mogelijke weerstand of bezwaren en beoordeel alternatieve oplossingen.
- Kies de beste oplossing en maak afspraken over de uitvoering ervan.

Kortom, als leidinggevende is het essentieel om je bewust te zijn van het type besluiten dat je neemt en hoe je dit proces effectief kunt beheren.

Hoe zorg je voor meer inspraak?

Het betrekken van je team bij beslissingen bevordert de betrokkenheid en draagt bij aan een positieve werkomgeving. Hier zijn enkele praktische strategieën die je kunt overwegen:

Duidelijke inspraakgrenzen

- Bepaal van tevoren hoeveel inspraak je medewerkers krijgen.
- Is het een idee dat nog openstaat voor aanpassingen? Een concreet voornemen waar nog andere invalshoeken mogelijk zijn? Een uitgewerkt voorstel? Of een definitief besluit?

Transparantie en openheid

- Communiceer transparant over de mate van inspraak.
- Moedig open communicatie aan en creëer een cultuur waarin medewerkers zonder angst hun ideeën, feedback en zorgen kunnen delen.

Training en het verruimen van kennis

- Zorg ervoor dat medewerkers begrijpen hoe strategische planning en budgettering werken.
- Bied trainingen en workshops aan om hun kennis en vaardigheden te vergroten.

Formele structuren voor inbreng

- Overweeg het opzetten van een medewerkersraad of -commissie.
- Deze organen kunnen input verzamelen, belangrijke kwesties bespreken en aanbevelingen doen aan het management.

Bottom-up benaderingen

- Laat medewerkers actief deelnemen door ideeën in te dienen voor nieuwe projecten.
- Het management kan deze ideeën evalueren en bespreken.

Technologie gebruiken

- Moderne tools zoals online samenwerkingsplatforms en besluitvormingstools vergemakkelijken participatie.
- Medewerkers kunnen ideeën delen, feedback geven en stemmen, ongeacht hun locatie of functie.

Belonen en erkennen

Waardeer de inzet van medewerkers bij de besluitvorming.

Wil je nadenken over de uitdagingen rond communicatie? Doe dan [oefening 7](#) over communicatie en actief luisteren!



9. Hoe je team motiveren?

Hoe haal je het beste uit je medewerkers? Hoe motiveer je je medewerkers, zodat ze bevlogen hun werk kunnen doen? Vragen die je je ongetwijfeld als leidinggevende al gesteld hebt.

De zelfdeterminatietheorie kan je hierbij helpen. Het is een theorie uit de psychologie die stelt dat de motivatie van een persoon gebaseerd is op drie basisbehoeften:

- Autonomie: de nood om zelf keuzes te maken en beslissingen te nemen.
- Betrokkenheid: de behoefte om te behoren bij een groep of bij een organisatie.
- Competentie: het verlangen om met succes zaken te realiseren.

Slaag jij er als leidinggevende in om deze basisbehoeften te vervullen, dan kan je rekenen op een sterk gemotiveerd team van medewerkers.

9.1 Hoe kan je als leidinggevende het ABC toepassen?

A. Autonomie

De ervaring dat medewerkers persoonlijke beslissingen kunnen nemen, draagt bij aan een sterk gevoel van autonomie en versterkt het gevoel van controle over de eigen werkzaamheden.

Jan Van Der Vurst¹³ beschrijft in zijn boek 'Impact. Hoe vergroot ik mijn invloed?' (2012) hoe leidinggevendens autonomie aan hun team kunnen geven:

- **Keuzemogelijkheden bieden:**
 - Geef medewerkers opties.
 - Laat hen kiezen tussen alternatieven

¹³ Van Der Vurst, J. (2012) Impact, hoe vergroot ik mijn invloed? Spectrum.

- **Omgaan met weerstand:**

- Als een opdracht niet goed wordt ontvangen, erken dan dat je dit hebt opgemerkt. Herhaal de opdracht en leg uit waarom je bepaalde taken of verzoeken aan hen toewijst.

- **Voorstellen en meningsverschillen:**

- Vraag zoveel mogelijk voorstellen van je mensen en ga dieper in op de redenen achter hun ideeën.
- Laat medewerkers onderling meningsverschillen bespreken zonder direct als leidinggevende een beslissing te nemen. De verlofplanning door je medewerkers zelf laten opmaken, is een dankbaar voorbeeld. Maak hierbij wel duidelijk welke de te respecteren uitgangspunten zijn.

- **Organiseer feedbacklussen:**

- Hoe meer medewerkers bij het bepalen van de doelstellingen betrokken worden, hoe meer de behoefte aan autonomie voldaan wordt. Mogelijk worden ook een aantal doelstellingen vanuit het management opgelegd. Dit is geen probleem zolang het management goed toelicht wat de achtergrond is van deze doelstelling en waarom zij hiervoor kozen. Hoe dan ook blijft er voor het team bijna altijd behoorlijk wat speelruimte over voor het bepalen van tussendoelen. Benut deze speelruimte maximaal.
- Gebruik regelmatige meetmomenten om de voortgang te bewaken.
- Zorg voor zichtbare displays van werkresultaten op de werkplek. Deel deze resultaten niet enkel met het management, maar vooral met de direct betrokkenen. De krachtigste displays zijn degene die midden op de werkplek staan, zodat iedereen dezelfde informatie ziet en deze op dezelfde manier kan begrijpen.
- Laat het team acties bespreken en bepalen. Het kost tijd, maar het is de enige mogelijkheid voor medewerkers om echt eigenaarschap te kunnen nemen over wat ze doen en over hun resultaten.

B. Betrokkenheid

Bij een groep horen en geaccepteerd worden, is een basisbehoefte van mensen. Als je wil bekomen dat je medewerkers zich geaccepteerd en gerespecteerd voelen om wie ze zijn, neem dan volgende zaken mee in rekening:

- Geef teamleden de gelegenheid om hun persoonlijke waarden te verkennen.
- Bespreek welke waarden en normen belangrijk zijn voor het bedrijf en ook wat zeker niet door de beugel kan.

- Verken mogelijkheden om de situaties waarin medewerkers moeten werken beter af te stemmen op hun persoonlijke waarden.
- Accepteer dat sommige zaken belangrijk voor hen zijn, zelfs als die niet altijd in hun werkomgeving passen.
- Geef mensen ruimte om twijfels te uiten over hun job en hoe die wel of niet strookt met wat voor hen echt belangrijk is.
- Laat hen spreken over persoonlijke zorgen.

Daarnaast willen we aanmoedigen om:

- Conflicten in een vroege fase bespreekbaar te maken.
- Aandacht te hebben voor sfeer en teamwerking.
- Duidelijkheid te scheppen over werking en verantwoordelijkheden.
- Te investeren in regelmatig werkoverleg om verbondenheid te bevorderen.
- Te investeren in open, heldere communicatie.

C. Competentie

Meer dan ooit is vertrouwen in het kunnen van je medewerkers van groot belang. Bied medewerkers de mogelijkheid om hun vaardigheden ten volle te benutten en help hen het vertrouwen te ontwikkelen dat ze taken tot een goed einde zullen brengen. Opdat medewerkers bereid en gemotiveerd zouden blijven om te leren, te ontwikkelen en te reflecteren, is het van belang om een ingesteldheid te creëren die gericht is op groei en ontwikkeling.

Deze tips kunnen alvast helpen:

- **Verwijs naar successen** in het verleden om op die manier verwezenlijkingen in de kijker te zetten en het vertrouwen in de eigen vaardigheden aan te wakkeren.
- Investeer in een sterk **peter/meterschap voor nieuwe collega's**, zodat zij ondersteund worden bij het uitvoeren van nieuwe taken. Laat de meter/peter een voorbeeldrol opnemen voor de nieuwe collega's.
- **Moedig op een authentieke manier** medewerkers aan en uit je **waardering**. Waardeer niet alleen behaalde resultaten, maar ook de inspanningen en het proces erachter.
- Sta model voor **leerbereidheid**. Vraag feedback en laat zien dat je ermee aan de slag gaat.

- Vraag aan het einde van een teamoverleg wat iedereen heeft geleerd. Doe je dit structureel, dan zullen medewerkers alert zijn voor wat ze leren. Dit kan de vergadering alleen maar rijker maken.
- Voorzie een rubriek 'lessons learned' als een vast onderdeel in de rapportage van projecten. Zie erop toe dat een grondige analyse hieraan voorafgaat.
- Plan tijd in voor ontwikkelingsgesprekken waarin je medewerkers uitdaagt om na te denken over hun leertraject en laat hen acties definiëren.

9.2 Motivatie is een gedeelde verantwoordelijkheid

Er bestaan veel boeken en tips over hoe een leidinggevende zijn team kan motiveren. Maar laten we niet vergeten dat motivatie een gedeelde verantwoordelijkheid is. Zowel de leidinggevende als het team dragen hieraan bij. Samen evalueren hoe het gaat en nadenken over hoe het beter kan, is een gedeelde verantwoordelijkheid.

Wil je de motivatie van je team verbeteren? Doe dan [oefening 8](#) over hoe je je team kunt motiveren!





10. Samenwerking en teamgeest bevorderen

Een goed draaiend team, op elkaar afgestemd en met oog voor elkaar en de te behalen doelen. Daar droomt elke leidinggevende wel van, niet? Hoe bereik je dat? Welke rol kan je daarin als leidinggevende spelen? Daarvoor is enige kennis vereist over teamontwikkeling en je rol als leidinggevende hierin. Ook het thema weerstand en hoe hiermee om te gaan vragen hierbij de nodige aandacht.

10.1 Een team versus een groep

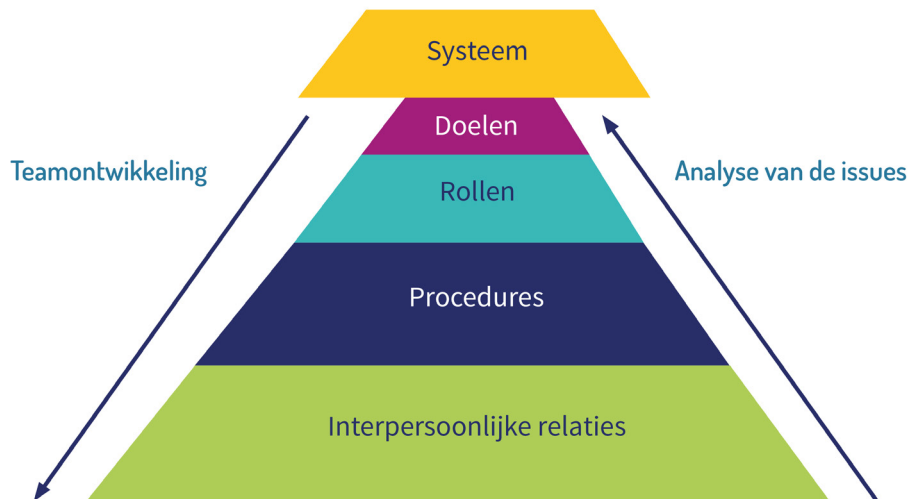
Een team bestaat uit een groep medewerkers die onderling van elkaar afhankelijk zijn om hun werk uit te voeren en eenzelfde doel nastreven.

Hoe sterker de onderlinge afhankelijkheid is, en hoe meer men aangewezen is op elkaar om taken te volbrengen, hoe meer men als een team dient te functioneren.

Hierbij is het als leidinggevende belangrijk om in te zetten op teamontwikkeling door de groep te laten evolueren tot een effectief team.

Het SDRPI-teamdoelmatigheidsmodel van Fry, Rubin, en Plovnick (1981)¹⁴ (Figuur 9) omschrijft de kenmerken van een effectief team als volgt:

MODEL-SDRPI



Figuur 9: Teamdoelmatigheidsmodel SDRPI (Bron: Fry, Rubin en Plovnick, 1981)

Systeem: Deze categorie bevat alle factoren uit de omgeving van een team. Het systeem heeft een invloed op het functioneren van het team binnen de vier andere doelmatigheidsgebieden. Elk team moet een aantal geschilpunten behandelen die in feite het resultaat zijn van het omringende systeem of de omgeving. Denken we bijvoorbeeld aan de mogelijke invloeden vanwege de organisatiestructuur, beloningen en promotiesysteem, contacten met andere groepen binnen de organisatie en soms ook vanwege contacten met de omgeving buiten de organisatie.

Doelen: Alle teamleden moeten de doelen begrijpen en ermee akkoord gaan. Gebrek aan begrip of overeenstemming belemmert de teameffectiviteit doordat de teamleden in verschillende richtingen werken.

Rollen: Iedereen moet duidelijkheid hebben over zijn rol en de verwachtingen van anderen. Rolconflicten ontstaan wanneer deze verwachtingen niet verenigbaar zijn. Duidelijke rollen en minimale rolconflicten bevorderen een effectieve teamwerking.

¹⁴ Fry, R., Rubin, I., & Plovnick, M. (1981). Dynamics of groups that execute or manage policy. In R. Payne, & C. Cooper (Eds.), *Groups at work* (pp. 41-58). New York, NY: John Wiley & Sons.

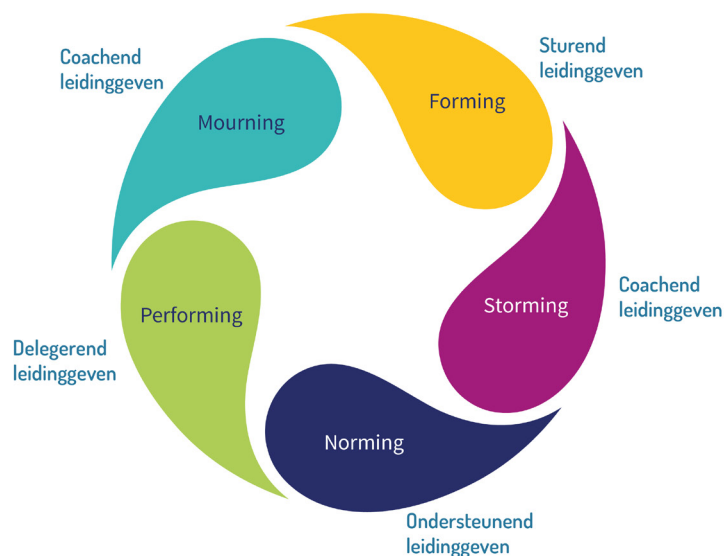
Procedures: Besluitvorming moet participatief zijn om waardevolle input te benutten en betrokkenheid te verzekeren. Effectief leiderschap stimuleert participatie en werkuitvoering. Conflicten moeten effectief worden aangepakt om energieverlies te voorkomen.

Interpersoonlijke relaties: Vertrouwen, ondersteuning en respect binnen het team zijn cruciaal. Respect en erkenning verhogen de betrokkenheid. Spanningen en communicatiestoornissen binnen interpersoonlijke relaties zijn vaak symptomen van problemen met doelen, rollen of procedures.

De oorzaken van een minder effectieve teamwerking komen voornamelijk voort uit één van de drie categorieën: doelen, rollen of procedures. De onaangename interpersoonlijke gevoelens die door de teamleden ervaren worden, moeten eerder beschouwd worden als symptomen van een minder effectieve teamwerking dan als oorzaken ervan. Het is niet altijd evident om spanningen op interpersoonlijk vlak weg te nemen. Onthoud als leidinggevende dat je vaak de interpersoonlijke relaties kan verbeteren door duidelijke doelen te stellen, ieders rol te preciseren en de leiderschapsrollen te verdelen, te werken aan procedures zoals besluitvorming, en duidelijke afspraken te maken over het functioneren als gespreksteam.

10.2 Mijn leiderschap aanpassen aan de fasen van teamontwikkeling

Een team ontwikkelt zich in fasen. In elke fase spelen andere behoeftes een sterke rol waar de leidinggevende aandacht aan kan geven door een aangepaste leiderschapsstijl.



Figuur 10: Teamontwikkelingsmodel van Tuckman (Bron: IDEWE)

Figuur 10 toont het teamontwikkelingsmodel van Bruce Tuckman (1965)¹⁵. Het model onderscheidt 5 fasen:

Fase 1: “Forming” (Vormings-/oriëntatiefase)

In deze eerste fase van de cyclus van teamontwikkeling is er vaak veel gedrevenheid, maar vooral ook onzekerheid over ieders plek in het team. Men wil erbij horen en ieder is wat op zoek naar een eigen identiteit in de groep.

Deze fase vraagt een eerder taakgerichte, sturende stijl van leidinggeven waarbij men doelen stelt en een structuur van werken biedt die zorgen voor de nodige duidelijkheid en houvast.

Bijvoorbeeld: Wees duidelijk in wat je verwacht van de teamleden en van het team als groep, stel doelen en spreek een manier van werken af. Zorg voor structuur in overleg en neem de leiding in vergaderingen met het team.

Fase 2: “Storming” (Machts-/conflictfase)

De behoefte aan invloed wordt zichtbaar en teamleden proberen hun ruimte in het team in te nemen.

Een begeleidende stijl van leidinggeven is vereist, met aandacht voor zowel mens als taak.

Erkenning van rolafbakening is cruciaal. Zonder goede sturing kan deze fase uitmonden in openlijke conflicten en betwisting van de leidinggevende rol..

Bijvoorbeeld: Geef iedereen evenveel spreektijd in vergaderingen, zodat niet enkel de luidste roeper gehoord wordt. Neem het niet persoonlijk op wanneer je als leidinggevende weerstand ondervindt, maar zie het als een normaal gegeven in deze fase van de zoektocht naar het aflijnen van de rollen in het team. Vermijd het om in de verdediging te gaan, maar bevraag de groep eerder over welke bezorgdheden er zijn.

¹⁵ Developmental sequence in small group, Tuckman, Bruce (1965), *Psychological Bulletin* 63 (6): 384–99. «Reprinted with permission in *Group Facilitation*, Spring 2001»

Fase 3: “Norming” (Normeringsfase)

Wanneer een team de conflictfase passeert, ontstaan gedeelde normen en informele groepsnormen. Teamleden accepteren verschillen tussen hen en voeren echte gesprekken. Ze vragen elkaar vaker om hulp en staan open voor elkaars ideeën.

In deze fase heerst de behoefte aan erkenning van de rijkdom van verschillen in de groep. Hierop kan je als leidinggevende best inspelen door een mensgerichte, ondersteunende leiderschapsstijl te hanteren.

Bijvoorbeeld: Erken dat verschillen verrijkend zijn en dat er geen gelijkheid, maar wel gelijkwaardigheid nodig is om goed samen te werken. Luister naar de verschillende meningen om tot een besluit in consensus te komen.

Fase 4: “Performing” (Prestatiefase)

In deze fase richten teamleden zich op groepsdoelstellingen. Er is minder aandacht voor persoonlijke behoeften om erbij te horen of invloed uit te oefenen.

Een delegerende stijl van leidinggeven, met aandacht voor zelfsturing, is passend. In deze fase komt zelfrealisatie centraal te staan.

Bijvoorbeeld : Laat vertrouwen blijken door te delegeren wat kan gedelegeerd worden en aan de zijlijn aan te moedigen. In deze fase kunnen leiderschapsrollen gemakkelijker verdeeld worden in de groep, al naargelang ieders kwaliteiten. Zo kan bijvoorbeeld het voorzitterschap van het teamoverleg afwisselend door de groepsleden worden opgenomen. Als leidinggevende hoef je dan enkel nog bij te sturen waar nodig, maar hoef je niet meer zowel de inhoud, als de structuur, als het proces van het overleg te bewaken.

Fase 5: “Adjourning/Mourning” (Afscheidsfase)

Bij opheffing of grote veranderingen van het team ontstaan emoties als verdriet, angst en onzekerheid, maar ook trots en tevredenheid over de behaalde resultaten. De stemming kan wisselen en individuele teamleden gaan verschillend met deze emoties om, variërend van verminderde focus tot verhoogde werkdrang. Het is belangrijk om als leidinggevende hier de nodige aandacht aan te besteden en ruimte voor te geven. Daarnaast moet de leidinggevende ook oog hebben voor de taakverdeling mocht de verandering dit vereisen.

Een zowel taakgerichte als relatiegerichte leiderschapsstijl is passend.

Bijvoorbeeld : Zorg voor een ritueel bij het afscheid van een teamlid. Geef aandacht aan de emoties van afscheid en rouw bij het wegvallen van iemand uit de groep. Bekijk ook welke taken dienen overgedragen te worden en hoe de opdrachten herverdeeld kunnen worden.

Tabel 3 vat de kenmerken van elke fase samen en beschrijft de bijpassende leiderschapsstijl.

Fase teamontwikkeling	Kenmerken	Leiderschapsstijl
Forming (vorming)	Oriëntatiefase, bewustwording, aftastend en onderling afhankelijk <i>Behoefte: identiteit, veiligheid</i>	<i>Sturend</i> Vooral taakgericht Aandacht voor doelen en structuur en het verduidelijken van de rollen
Storming (macht, conflict, spanning)	Conflictfase, emotionele reacties t.o.v. taakeisen, leiding, groepsinterne tegenstellingen, kliekjesvorming <i>Behoefte: erbij horen en invloed uitoefenen</i>	<i>Overlegend</i> Actief sturen en motiveren van beslissingen, verduidelijken Zowel taak- als relatiegericht
Norming (normering)	Ontwikkelen van groepssamenhang en groepsnormen, openheid voor uiten van meningen, verschillen worden gezien als aanvullend <i>Behoefte: erkenning</i>	<i>Coachend</i> Besluitvorming door consensus, democratische leiderschapsstijl, stimuleren van integratie en betrokkenheid, feedback en ondersteuning bieden Vooral relatiegericht

Fase teamontwikkeling	Kenmerken	Leiderschapsstijl
Performing (presteren)	Probleemoplossend Functionele rolrelaties, gericht op groepsdoel en zorg voor elkaar Behoefte: zelfrealisatie	Delegerend Weinig taakgericht Weinig relatiegericht Communicatiekanalen openhouden, besluitvorming zoveel mogelijk aan de groep overlaten
Adjourning/ Mourning (afscheid, afsluiten)	Elkaar loslatend. Trots op wat men bereikt heeft, maar ook verdriet en onzekerheid over de verandering Behoefte: genegenheid	Overleggend Oog voor afronding en afscheid Herverdelen van de taken Zowel taak- als relatiegericht

10.3 Weerstand in de groep herkennen en beheren

Voor leidinggevend is het belangrijk om weerstand in een groep te kunnen herkennen, zodat men kan achterhalen wat er precies achter zit en hoe het kan opgelost worden. Hier zijn enkele signalen die kunnen wijzen op weerstand:

- Als mensen zwijgen, je onderbreken of je niet laten uitspreken, kan dit duiden op weerstand.
- Als gesprekken vaak in discussies verzanden of van onderwerp veranderen, kan dit wijzen op ongemak of weerstand.
- Weerstand komt voort uit on vervulde behoeften. Probeer te achterhalen wat er precies speelt en welke behoeften niet worden vervuld. Ze voelen zich misschien niet gehoord of begrepen.
- Mensen willen meestal wel veranderingen zien, maar ervaren vaak drempels om zelf te veranderen, dit vanuit ingeslepen gewoontes en routines. Opgelegde veranderingen zonder inspraak, het aanpassen van hun gedrag en dagelijkse routine kunnen lastig zijn.

Als leidinggevende is het belangrijk om open te staan voor deze signalen en te begrijpen waar de weerstand vandaan komt. Zo kun je effectiever omgaan met veranderingen en de behoeften van je team begrijpen.

Weerstand hoeft niet negatief uit te pakken als je er maar goed mee omgaat. Hier zijn enkele praktische tips:

- Als je als leidinggevende vindt dat er iets moet veranderen, ga dan met de medewerkers om de tafel zitten. Vertel wat je opmerkt en wat je wilt bereiken. Vraag om een reactie en luister hiernaar.
- Als je weerstand voelt, kun je deze ook benoemen en erkennen. Geef medewerkers de ruimte om te reageren. Ga er vooral niet gelijk tegenin of kom niet meteen met nieuwe argumenten. Zij voelen emoties en die neem je niet weg met rationele argumenten. Toon begrip voor hun emoties en voor hun argumenten.
- Reageer op eventuele bezwaren. Soms is het ook goed om bezwaren te vermijden. Bijvoorbeeld als je denkt dat het de beeldvorming in de groep te negatief kan beïnvloeden. Je kunt dit doen door een pauze in te lassen of er een nachtje over te laten slapen.
- Laat de medewerkers meedenken met de oplossing. Ze weten vaak heel goed hoe de situatie in elkaar zit en hebben hierover een mening. Zo creëer je draagvlak.
- Luister ook tussen de regels door. Let op non-verbale signalen. Soms uiten medewerkers indirect hun gevoelens. Bijvoorbeeld via lichaamstaal of gezichtsuitdrukkingen.
- Bespreek persoonlijke zaken in een individueel overleg met de medewerker.

Met bovenstaande tips investeer je in de relatie en laat je zien rekening te willen houden met de mening van de medewerkers. Dat heeft misschien meer tijd nodig dan je zou willen. Want wennen aan verandering gaat niet van de ene op de andere dag. Heb je echter de tijd genomen om de medewerkers te laten reageren en wennen aan de nieuwe manier van werken, dan kunnen de nieuwe plannen wel eens verrassend snel uitgevoerd worden.

Verandering kost tijd, maar door goed te luisteren en begrip te tonen, kun je weerstand ombuigen naar positieve verandering.



Ik als manager: om
te reflecteren over je
managementstijl

11. Wat moet je weten over leiderschapstijlen en welzijn?



Ik heb een kleine onderneming met enkele werknemers. Onze arbeidsrelatie is eerder collegiaal. Eigenlijk zie ik mezelf niet als een leidinggevende. Ik heb trouwens nooit een opleiding in management gevolgd. Toch moet ik mijn teams aansturen; dat is wat ze van mij verwachten.

Duidelijk communiceren, steun bieden bij hun problemen, het verloop eerlijk beheren, positieve feedback geven, enzovoort. Ik weet niet waar ik moet beginnen...

Niet alleen oog hebben voor het creëren van een veilige en gezonde werkomgeving is van belang, maar ook een gepaste, mensgerichte en ondersteunende leiderschapstijl hanteren, zorgt voor een verhoogd welzijn van je medewerkers.

Een 'goede' leidinggevende draagt dus niet alleen bij aan het behalen van ondernemingsdoelen, maar hij of zij kan ook een positieve invloed hebben op het welzijn van de medewerkers.

11.1 Belangrijkste competenties die bijdragen tot het verminderen van stress bij medewerkers

Joanna Yarker¹⁶ en haar onderzoeksgroep onderzochten welke competenties van een leidinggevende bijdragen tot het verminderen van stressklachten.

We sommen hierbij de 4 grote competenties en enkele subcompetenties op:

1. **Respectvol en verantwoordelijk gedrag:** integriteit, betrokken houding en het kunnen hanteren van emoties.

¹⁶ Yarker, J., Lewis, R., Donaldsofeilder, E. (2008). Management competencies for preventing and reducing stress at work. Identifying and developing the management behaviours necessary to implement the HSE Management Standards: Phase two. Prepared by Goldsmiths, University of London for the HSE, 108p.

2. **Managen van en communiceren over het huidige en toekomstige werk:** proactief werk organiseren, problemen oplossen, aandacht hebben voor participatie en autonomie.
3. **Managen van moeilijke situaties:** beheren van conflicten, hulpbronnen aanbieden vanuit de onderneming en verantwoordelijkheid nemen om moeilijke issues op te lossen.
4. **Managen van het individu in het team :** bereikbaarheid, sociaal, empathische betrokkenheid.

De meeste van deze competenties leunen zeer sterk aan bij de kenmerken van transformatieel leiderschap.

11.2 Transformatieel leiderschap: een krachtige, mensgerichte leiderschapsstijl

Laten we eens kijken naar de vier centrale leiderschapsdimensies die het welzijn van medewerkers kunnen beïnvloeden:

Transformatieel leiderschap

Dit is een krachtige, mensgerichte leiderschapsstijl die beoogt om een organisatie te creëren waarin leiders en medewerkers elkaar volledig vertrouwen. Transformationele leiders motiveren medewerkers om hun beste werk te leveren. Ze delen hun visie en stimuleren innovatief en creatief denken binnen het team.

Welke kenmerken onderscheiden we?

- Inspireert en motiveert door een overtuigende visie
- Staat open voor innovatie en nieuwe ontwikkelingen
- Respecteert ieders kwaliteiten
- Moedigt creativiteit aan en is tolerant tegenover fouten
- Heeft aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en groei van medewerkers

Wetenschappelijke studies tonen aan dat transformationeel leiderschap leidt tot minder stressklachten, een hogere motivatie en betere prestaties bij werknemers¹⁷.

Welke voordelen heeft deze vorm van leiderschap op vlak van welzijn?¹⁸

- Door **betrokkenheid** te **tonen** bij het werk dat medewerkers verrichten, zorgt men ervoor dat zij graag verantwoordelijkheid opnemen voor het resultaat van hun werk (vgl. positief psychologisch eigenaarschap).
- Door een **gedeelde visie** te **ontwikkelen** en de medewerkers aan te moedigen om hun kwaliteiten in te zetten, creëert men een gevoel van trots bij de medewerker.
- Door een **sterke focus** te leggen op motivatie, ervaren medewerkers hun werk als betekenisvol; wat resulteert in een verbeterde gemoedstoestand.
- Door een **goede communicatie** te **handhaven** en door medewerkers **vertrouwen en emotionele steun** te **geven**, verbetert de relatie tussen hen en de leidinggevend en verminderen de stressklachten.

Het aanbieden van ontwikkelingsmogelijkheden, zinvol werk en het garanderen van duidelijke rollen komt de kwaliteit van de werkomgeving en het welzijn ten goede.

Een bijzondere vorm van transformationeel leiderschap is **waarderend leiderschap**¹⁹, dat zich richt op het waarderen van sterke punten en successen van medewerkers. In plaats van te focussen op fouten en problemen, legt een waarderend leider de nadruk op wat er goed gaat en hoe het nog beter kan. Door deze benadering te omarmen, kunnen leiders een cultuur van waardering, groei en betrokkenheid bevorderen. Waarderend leiderschap draagt bij aan een positieve werkomgeving, een klimaat van psychologische veiligheid en duurzame prestaties.

17 Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & stress*, 24(2), 107-139.

18 Fries, A., Kammerlander, N., & Leitterstorf, M. (2021). Leadership styles and leadership behaviors in family firms: A systematic literature review. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 100374.

19 Whitney, D (2010). *Appreciative leadership*. Édition 2023. Amanda Trosten Bloom, Kae Rader.

Een waarderende leider houdt rekening met de behoeften van medewerkers om erbij te horen (bv. door ruimte te laten voor feedback en ideeën), uitgedaagd te worden (schep hierbij duidelijke verwachtingen, handel integer en laat weten hoe medewerkers kunnen bijdragen aan het groter geheel en het hogere doel van de organisatie, vier successen met het team, ...) en erkend te worden (bv. door regelmatig complimenten te geven voor het harde werk en de prestaties). Een waarderende leider stelt waarderende vragen die groei en positieve verandering stimuleren. Bijvoorbeeld, als een medewerker klaagt over te veel werkdruk kunnen de volgende vragen gesteld worden: “Wanneer had je het gevoel dat je alles onder controle had?”, of “Bij welke taken lukt het je wel om alles binnen de tijd uit te voeren? Hoe ziet jouw ideale werkverdeling eruit?”.

Instrumenteel leiderschap

Instrumentele leiders stellen strategische doelen in functie van de externe context. Ze zetten middelen efficiënt in en volgen het team goed op.

Transactioneel leiderschap

Transactionele leiders focussen op een eerlijke uitwisseling tussen inzet en prestatie van werknemers en de beloning door de organisatie.

Laissez-faire leiderschap

Laissez-faire leiders leggen weinig verwachtingen op aan hun medewerkers en laten hen vrij hun gang gaan. Door afstand te nemen tot hun werk, geef je je medewerkers veel vrijheid bij het uitvoeren van hun taken.

Echter, de keerzijde is dat ze slecht ondersteund worden in hun werk en hun problemen veelal zelf moeten oplossen. Ze krijgen weinig feedback over hun werk, waardoor ze hun sterke en zwakke punten niet goed kennen. Complimenten zijn zeldzaam. De communicatie is minimaal. Soms zijn je werknemers dus niet helemaal op de hoogte van het reilen en zeilen binnen de onderneming. En als ze vragen hebben, kunnen ze hiervoor niet altijd vlot bij jou terecht.

Ook voor instrumenteel en transactioneel leiderschap worden doorgaans positieve uitkomsten gevonden (bv. jobtevredenheid), al wordt transactioneel leiderschap soms ook gelinkt aan negatieve uitkomsten (bv. slechtere performantie op teamniveau). Laissez-faire leiderschap daarentegen wordt geassocieerd met rolonduidelijkheid, conflicten en stress, waardoor het in tijden van onzekerheid de minst effectieve leiderschapsstijl is.

Om het welzijn van de werknemers te bevorderen, is het belangrijk om de juiste combinatie van leiderschapsstijlen te kiezen, afhankelijk van de context.

11.3 Tips voor beter leiderschap

- Het is voor je medewerkers belangrijk dat ze bij je terecht kunnen voor ondersteuning en hulp. Zorg er dus voor dat je voldoende beschikbaar bent en dat ze weten dat ze bij jou terecht kunnen. Soms volstaat het om gewoon te luisteren naar wat ze te zeggen hebben. Oprechte interesse tonen, is vaak al een grote steun. In andere gevallen kan je meer concrete hulp bieden, bv. door informatie te geven of een handje toe te steken. Ook collega's kunnen elkaar ondersteunen. Zorg er daarom voor dat uw werknemers elkaar gemakkelijk kunnen bereiken tijdens het werk.
- Het is belangrijk dat je medewerkers weten hoe ze hun werk moeten doen en dat hun werk gewaardeerd wordt, want dat onderstreept het nut ervan. Dat kan je heel eenvoudig doen door al eens een compliment of schouderklopje te geven, een waardierend mailtje te sturen, enz. Geef echter alleen oprechte complimenten en wees even duidelijk wanneer iets niet goed gedaan is.
- Communicatie is niet beperkt tot de overdracht van informatie. Als leidinggevende geef je het goede voorbeeld. Wees dus eerlijk, duidelijk en respectvol in je communicatie en vergeet niet om ook te luisteren. Je medewerkers zullen geneigd zijn om je voorbeeld te volgen.

Bij een directieve aanpak ervaren de medewerkers vaak een gebrek aan invloed en autonomie. Zorg er dus voor dat je:

- Je werknemers af en toe betreft bij het nemen van beslissingen. Zo kun je nuttig gebruikmaken van hun kennis en vaardigheden, wat de onderneming alleen maar ten goede komt. Bovendien zal het een positief effect op hen hebben; iedereen vindt het immers fijn om af en toe om zijn mening gevraagd te worden. Je medewerkers zullen zich meer betrokken voelen bij het werk en de onderneming. Aarzel dus niet om naar hun ideeën te vragen!
- Niet alles voor je werknemers beslist. Wanneer je je medewerkers de mogelijkheid geeft om zelf keuzes te maken over hoe het werk moet uitgevoerd worden, zullen zij een gevoel van controle ervaren. Hetgeen erg belangrijk is om stress tegen te gaan. Laat je werknemers, waar mogelijk, dus zelf kiezen hoe ze werken, in welke volgorde ze hun taken uitvoeren, wanneer ze pauzeren, hoe ze hun verlof plannen, enz.

Wil je je leiderschapsstijl leren kennen? Ontdek [oefeningen 9 en 10](#) !





12. Zelf de contrôle nemen over je rol en welzijn

Als leidinggevende is het essentieel dat je ook zelf goed in je vel zit. Je kan pas effectief leidinggeven als je energie en welzijn op peil zijn. We geloven dat een krachtige leidinggevende niet degene is die de meeste adviezen, tips of opleidingen gevolgd heeft, maar wél degene die beschikt over een stevige basis en regelmatig aan zelfreflectie doet. Stilstaan bij jezelf als persoon, de beslissingen die je neemt, je emoties en je eigen grenzen, draagt bij aan een krachtige, authentieke én duurzame invulling van je rol.

12.1 Energie: een kostbaar goed – zelfzorg als basis voor elke leidinggevende

Het model van de batterijen dat Gonnissen en Goudsmet (2005)²⁰ beschrijven, lijkt een waardevol hulpmiddel voor leidinggevendenden om hun zelfzorg te bevorderen. Laten we eens kijken naar de drie soorten batterijen en hoe je ze kunt versterken:

Fysieke batterij

Deze batterij heeft betrekking op alles wat met je lichaam te maken heeft. Denk aan beweging, voeding, hygiëne en slaap. Om je fysieke batterij te versterken, is het belangrijk om goed naar je lichaam te luisteren en je energie te beheren op basis van je activiteiten. Een vast dagelijks ritme kan hierbij helpen. Denk aan consistent ontwaken en slapengaan, regelmatige maaltijden zonder overslaan, en tijd vrijmaken voor zowel ontspanning als inspanning (bijvoorbeeld sporten).

20 Gonnissen, K., & Goudsmet, A. (2005) *De Bedrijfsatleet – Jezelf managen onder druk*. Wolters Kluwer NV.

Emotionele batterij

Hierbij gaat het om hoe je op een gezonde manier met je emoties omgaat. Je laat je niet meeslepen door emoties en houdt ze niet opgekropt. Identificeer de bronnen of oorzaken van stress in je leven en probeer deze te verminderen. Door jezelf minder bloot te stellen aan stressbronnen, bespaar je niet alleen energie, maar voorkom je ook ongewenste emotionele uitbarstingen. Het uiten van emoties en het onderhouden van goede relaties met collega's en leidinggevendenden zijn belangrijk voor een gezonde emotionele batterij.

Mentale batterij

Deze batterij heeft te maken met je vermogen om te relativiseren en om met druk om te gaan. Stressbestendigheid is essentieel. Geconcentreerd werken, creativiteit, positief denken en het besef dat 'goed' goed genoeg is, dragen bij aan een gezonde mentale batterij. Een handige truc is het schrappen van het woord 'niet' en elke situatie te herformuleren in wat 'wel' mogelijk is.

Zelfzorg op deze drie niveaus kan leidinggevendenden helpen om energiever en veerkrachtiger te zijn in hun rol.

12.2 Je eigen grenzen kennen en hulp inschakelen

Een leidinggevende is geen superheld die alles kan en overal in uitblinkt. Een leidinggevende is een mens met sterktes en beperkingen. Wees waakzaam over jezelf door je eigen grenzen te kennen en tijdig hulp in te schakelen. Dit is niet alleen zeer waardevol in termen van oplossingen, het is ook een manier om intense situaties niet alleen te moeten dragen.

In volgende situaties is het aangewezen om bijkomende hulp in te schakelen:

- Wanneer je wil groeien in je leiderschapsrol en graag feedback, handvaten, advies, andere inzichten, enz. wenst.
- Wanneer een situatie aanzienlijk complex wordt en specifieke expertise vraagt.
- Wanneer je voelt dat je geen draagvlak hebt bij medewerkers of als partijdig aanzien wordt (bv. in geval van conflicten).
- Wanneer je voelt dat de situatie begint te wegen op jou (omwille van de intensiteit, duurtijd, specifieke inhoud, ...) en je draagkracht onder druk komt te staan.

- Wanneer een mandaat van hogerhand nodig is (bv. bij het nemen van belangrijke beslissingen, ...).

Het inschakelen van hulp is geen teken van zwakte, maar getuigt net van wijsheid en effectief leiderschap.

Jezelf kennen is essentieel! Dankzij [oefening 11](#) leer je meer over je kwaliteiten, je waarden en je dromen en ambities.





Oefeningen: de theorie in praktijk brengen

Fiches en praktische tips: om met de uitdagingen op het werk om te gaan

Oefening 1: stress en burn-out

Welke concrete alarmsignalen heb je al opgemerkt bij je medewerkers?

Verwoord hieronder hoe je je medewerker zou aanspreken op basis van deze signalen. Spreek deze woorden eerst eens uit tegenover een collega om na te gaan welk effect dit zou hebben op je medewerker.

Oefening 2: conflicten

Wanneer kom je tussen bij een conflict als bemiddelaar en wanneer als arbiter om knopen door te hakken? Hoe ga je als leidinggevende bewust met deze rollen om als leidinggevende? Hoe maak je dit zichtbaar in gedrag?

Oefening 3: grensoverschrijdend gedrag op het werk

Op welke manier laat jij als leidinggevende weten aan je medewerkers dat bepaald gedrag grensoverschrijdend is? Hoe treed jij op bij grensoverschrijdend gedrag (roepen, vernederen, ongepast mailverkeer, ...)?

Welk voorbeeldgedrag vertoon je om respectvol gedrag te stimuleren?

Oefening 4: agressie en andere ingrijpende gebeurtenissen

Op welke manier bewaar jij je kalmte en rust om tussen te komen bij een agressie-incident? Welke stappen zou je volgen in de organisatie bij een agressie-incident? Op welke manier kan je deze procedure ook duidelijk maken aan je medewerkers? Via welk forum kunnen zij incidenten met derden bespreken?

Welke derde zou jij betrekken bij een dreigende zelfdoding bij één van je medewerkers? Denk na over welke procedure je als leidinggevende in de organisatie kan volgen bij een dreiging tot zelfdoding.

Oefening 5: ziekteafwezigheid en re-integratie

Op welke manier geef jij als leidinggevende zowel aandacht aan de zieke medewerker als aan het team van medewerkers dat het werk van de zieke medewerker opneemt?

Hoe bereid jij als leidinggevende de werkhervatting van een zieke medewerker voor?
Welke zijn jouw belangrijkste boodschappen bij terugkeer?

Oefening 6: hybride werken

Hoe hou jij contact met medewerkers op afstand? Welke afspraken maak je met hen, zodat er nog voldoende onderling contact is met elkaar?

Leiderschap en teammanagement: voor een positieve werkomgeving

Oefening 7: communiceren en actief luisteren

Reflecteer even over de volgende uitdagingen. In welke richting herken je je doorgaans?

Luisteren versus oplossen?

Oplossingen geven versus de medewerker zelf tot oplossingen laten komen?

Zich concentreren op de eigen bezorgdheid versus de bezorgdheid van de medewerker?

Focussen op je eigen waardeoordeel versus neutraliteit bewaren?

Hoe leid je een gesprek in goede banen? Denk eens terug aan een gesprek met een medewerker. Wat verliep gemakkelijk? Wat vond je uitdagend? Wat heb je eruit geleerd? Wat zou je een volgende keer anders doen?

Hoe ga je om met emoties? Heb je al eens een gesprek met een medewerker gevoerd waarbij er sterke emoties aanwezig waren? Zo ja, hoe voelde dat voor jou? Kon je de emoties er laten zijn? Wat leerde deze situatie je? Wat zou je een volgende keer anders doen?

Hoe ga je om met feedback? Denk eens terug aan een ervaring waarin je feedback gaf als leidinggevende. Een ervaring of situatie waarbij je voelde dat dit goed verliep, dat je een verschil kon maken en waarop je nadien met voldoening kon terugblikken.

Wat heb je gedaan? Welke tussenkomsten deed je?

Wat waren de effecten bij de medewerker?

Wat heeft gemaakt dat je hier een goed gevoel aan overhield? Wat lag aan de basis hiervan?

Wat moet je weten over inspraak en besluitvorming? Om je hierin te ondersteunen kan je eens nadenken over volgende vragen:

Waar wil je je team mee beslissingen in laten nemen?

Over welke domeinen geef je je team:

Informatiebevoegdheid?

Adviesbevoegdheid?

Beslissingsbevoegdheid?

Welke afspraken maken we om knopen door te hakken?

Op basis van welke criteria worden besluiten genomen?

Wat betekent voor jou 'efficiënt vergaderen'? Wanneer heb je een tevreden gevoel na een vergadering? Wat kan jouw bijdrage zijn?

Oefening 8: hoe je team motiveren?

Op welke manieren werk jij aan de motivatie van je medewerkers? Beschrijf hieronder concrete voorbeelden.

Herken je hierin elementen van het ABC-model? Zo ja, welke? Zijn er elementen uit het ABC-model die je voortaan zou willen uitproberen? Zo ja, welke? Hoe vertaal je dit naar gedrag toe?

Ik als manager: reflecteren over je managementstijl

Oefening 9: leiderschapstijlen

Test hieronder je eigen leiderschapstijl: In welke leiderschapstijl herken je jezelf het meest?

Geef elke stelling een score van 1-5, waarbij 1 staat voor het minst herkenbaar voor jou en 5 voor het meest herkenbaar voor jou.

	1	2	3	4	5
1. Ik zorg ervoor dat mijn medewerkers zich goed voelen in mijn bijzijn.					
2. Mijn medewerkers hebben het volste vertrouwen in mij.					
3. Mijn medewerkers worden graag met mij als leidinggevende geassocieerd.					
4. Ik tracht in enkele simpele woorden uit te leggen wat mijn medewerkers kunnen en moeten doen.					
5. Ik tracht mijn medewerkers een aantrekkelijk beeld te bieden over wat ze kunnen doen.					
6. Ik zorg ervoor dat mijn medewerkers betekenis vinden in hun werk.					
7. Ik help mijn medewerkers om bestaande problemen op een nieuwe manier te benaderen.					
8. Ik help mijn medewerkers om op nieuwe manieren naar uitdagende problemen te kijken.					
9. Ik laat mijn medewerkers stilstaan bij dingen die ik nooit eerder in vraag stel					
10. Ik help mijn medewerkers bij hun persoonlijke ontwikkeling op het werk.					
11. Ik geef mijn medewerkers feedback over hun functioneren op het werk.					
12. Ik geef persoonlijke aandacht aan diegenen die afgewezen lijken.					
TOTAALSCORE:					
TOTAALSCORE/12:					

13. Ik begrijp de beperkingen van onze organisatie.					
14. Ik voel aan wat er moet veranderen in onze organisatie.					
15. Ik zorg ervoor dat mijn visie concreet begrepen wordt.					
16. Ik vertaal mijn missie in concrete doelstellingen.					
17. Ik neem de hindernissen weg die de doelen van mijn medewerkers in de weg staan.					
18. Ik zorg ervoor dat mijn medewerkers voldoende middelen hebben om hun doelen te bereiken.					
19. Ik help mijn medewerkers om te leren uit fouten.					
20. Ik geef constructieve feedback over de fouten van mijn medewerkers.					
TOTAALSCORE:					
TOTAALSCORE/8:					

21. Ik zeg wat mijn medewerkers moeten doen als ze beloond willen worden voor hun werk.					
22. Ik geef mijn medewerkers erkenning/waardering wanneer ze hun doelen behalen.					
23. Ik vestig de aandacht op wat ze kunnen verdienen als ze iets bereiken.					
24. Ik ben tevreden wanneer mijn medewerkers de vooropgestelde doelen bereikt hebben.					
25. Zolang de zaken goed lopen, zal ik als leidinggevende niets veranderen.					
26. Ik vertel mijn medewerkers wat de normen zijn zodat ze weten hoe ze hun werk moeten uitvoeren.					
TOTAALSCORE:					
TOTAALSCORE/ 6					
27. Ik ben tevreden als iedereen zijn werk doet zoals altijd.					
28. Wat anderen ook willen doen, het is oké voor mij als leidinggevende.					
29. Ik vraag van mijn medewerkers niet meer dan het absoluut noodzakelijke.					
TOTAALSCORE:					
TOTAALSCORE/3:					

Tabel 4 : Vragenlijst voor het testen van de eigen leiderschapstijl (Bron: IDEWE)

Maak nu de som van de eerste 12 stellingen en deel dit getal door 12. Deze stellingen verwijzen naar een transformationele leiderschapsstijl.

Hoe hoger je score ($> 2,5$), hoe meer je aanleunt bij een transformationele leiderschapsstijl.

Dit betekent dat je vertrouwen geeft aan en krijgt van je medewerkers, hen inspireert en zorgt dat ze betekenis vinden in hun werk, hen uitdaagt om het beste van zichzelf te geven, met een duidelijke visie naar buiten komt en persoonlijke aandacht geeft aan je medewerkers en aan hun ontwikkeling.

Noteer hieronder waar jij vooral op inzet in deze leiderschapsstijl en hoe je dit concreet zichtbaar maakt naar je medewerkers toe:

Maak dan de som van de stellingen 13 tot en met 20 en deel dit getal door 8. Deze stellingen verwijzen naar een instrumentele leiderschapsstijl.

Hoe hoger je score ($> 2,5$), hoe meer je aanleunt bij een instrumentele leiderschapsstijl.

Dit betekent dat je oog hebt voor het implementeren van de strategie van de organisatie, concrete doelen vooropstelt en zorgt voor de nodige middelen en wegen om deze doelen te bereiken. Je geeft feedback waar nog verbetering mogelijk is. Je houdt ook rekening met de context waarin medewerkers werken en hebt oog voor wat er dient te veranderen in de organisatie om de doelen te bereiken.

Noteer hieronder waar jij vooral op inzet in deze leiderschapsstijl en hoe je dit zichtbaar maakt naar je medewerkers toe:

Maak dan de som van de stellingen 21 tot en met 26 en deel dit getal door 6. Deze stellingen verwijzen naar een transactionele leiderschapsstijl.

Hoe hoger je score ($> 2,5$), hoe meer je aanleunt bij een transactionele leiderschapsstijl.

Dit betekent dat je erkenning geeft aan je medewerkers voor hun inzet en prestaties. Je evalueert hun resultaten, geeft feedback en beloont hen naargelang hun prestatie en inzet. Beloon ook het team als geheel zodat er niet te veel onderlinge concurrentie groeit.

Noteer hieronder waar jij vooral op inzet in deze leiderschapsstijl en hoe je toch ook voldoende rekening houdt met het welzijn van het team als geheel:

Maak dan de som van de stellingen 27 tot en met 29 en deel dit getal door 3. Deze stellingen verwijzen naar een laissez-faire leiderschapsstijl.

Hoe hoger je score ($> 2,5$), hoe meer je aanleunt bij een laissez-faire leiderschapsstijl.

Dit betekent dat je snel tevreden bent met wat je medewerkers doen. Misschien ben je overtuigd dat autonomie geven belangrijk is voor medewerkers. Dit is zeker het geval, maar het gevoel dat alles wat men doet OK is en het werk niet wordt opgevolgd, kan medewerkers ook het gevoel geven dat hun werk niet echt belangrijk is. Tracht aandacht te hebben voor hun resultaten en volg op wat ze verwezenlijken. Denk er ook aan om hen de nodige erkenning te geven voor hun inspanningen.

Noteer hieronder waarom jij vooral inzet op deze leiderschapsstijl en bevrage je medewerkers over welke impact jouw stijl heeft op hun motivatie en welzijn.

Wat zou je anders kunnen doen?

Oefening 10: bouwstenen van mensgericht leiderschap

Door in te zetten op een mensgerichte leiderschapsstijl kunt u het welzijn van uw medewerkers op een positieve manier beïnvloeden. Op basis van een diepgaande reflectie rond²¹, kerninzichten over leiderschap, overlopen we hier 10 essentiële elementen van mensgericht leiderschap.

U kunt uw eigen leiderschapsstijl evalueren aan de hand van deze fundamenteën. Dit geeft u een duidelijker beeld van de aspecten van mensgericht leiderschap waarop u het meest inzet, en van de domeinen waarin u zich mogelijk verder wilt ontwikkelen. Elke leider heeft immers zijn eigen sterktes en kwaliteiten. Zich daarvan bewust zijn kan helpen om teamleden te identificeren die u kunnen aanvullen in uw rol, want de perfecte leidinggevende bestaat uiteraard niet.

1. 'Be present'

- Zorg dat je voldoende bereikbaar bent en wees hierover transparant
- Hou je deur – letterlijk – open zodat de drempel laag is

Op een schaal van 0 tot 10 waarbij 10 staat voor het maximaal toepassen van de bouwsteen en 0 voor het tegendeel.

Waar sta je nu al?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Wat doe je nu al om dit cijfer te verdienen?

21 Marichal K. & Segers J. (2022). Over leiderschap, 19 inzichten. Pelckmans Uitgevers

Wat kan je ondernemen om 1 cijfer naar boven op te schuiven?

Bv. Maak zichtbaar wanneer je bereikbaar en aanspreekbaar bent, neem samen middagpauze, loop regelmatig eens rond tussen de collega's.

2. Als jij alleen de kamer vult, hoe kan je je mensen dan laten groeien?

- Wees je bewust van jezelf en van anderen
- Vraag feedback en advies gebaseerd op een open mind-set
- Ontwikkel innerlijke kracht en beklemtoon minder uiterlijk vertoon
- Laat af en toe los en druk op de pauzeknop, zorg af en toe voor mentale afstand

Op een schaal van 0 tot 10 waarbij 10 staat voor het maximaal toepassen van de bouwsteen en 0 voor het tegendeel.

Waar sta je nu al?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Wat doe je nu al om dit cijfer te verdienen?

Wat kan je ondernemen om 1 cijfer naar boven op te schuiven?

Bv. Durf feedback vragen aan je medewerkers, waardeer ook de expertise en kwaliteiten van anderen, wees aan de zijlijn aanwezig maar geef ook ruimte aan anderen.

3. 'Walk the talk': toon de weg en geef het voorbeeld

- Samenwerking vraagt om duidelijke regels en afspraken
- Straal vertrouwen uit in het systeem, dat brengt rust en stabiliteit
- Zorg voor opvolging, bijsturing en toon zelf voorbeeldgedrag

Op een schaal van 0 tot 10 waarbij 10 staat voor het maximaal toepassen van de bouwsteen en 0 voor het tegendeel.

Waar sta je nu al?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Wat doe je nu al om dit cijfer te verdienen? ?

Wat kan je ondernemen om 1 cijfer naar boven op te schuiven?

Bv. Spreek je vertrouwen uit in het systeem, zorg voor systematiek in opvolging van medewerkers, geef zelf het goede voorbeeld door afspraken zichtbaar te maken en deze op te volgen. Zeg elke dag als eerste goedemorgen als je een collegiale sfeer belangrijk vindt als leidinggevende.

4. 'Talk the walk'

- Blijf ondernemen en initiatief nemen
- Verkijs actie boven analyse en reflectie, en motiveer je acties
- Maak tijd om terug te blikken en betekenis te geven aan de acties

Op een schaal van 0 tot 10 waarbij 10 staat voor het maximaal toepassen van de bouwsteen en 0 voor het tegendeel.

Waar sta je nu al?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Wat doe je nu al om dit cijfer te verdienen?

Wat kan je ondernemen om 1 cijfer naar boven op te schuiven?

Bv. Geef duiding over acties of keuzes, motiveer beslissingen en initiatieven.

5. De kracht van kwetsbaarheid

- Word je bewust van je onzekerheden en blijf authentiek
- Durf je kwetsbaarheid voelen en tonen op kritische momenten
- Laat onzekerheid en twijfel over jezelf en anderen toe
- Durf fouten toegeven
- Laat beproevingen toe om te groeien als mens
- Leer je eigen noden en behoeften herkennen
- Communiceer duidelijk over je intenties

Op een schaal van 0 tot 10 waarbij 10 staat voor het maximaal toepassen van de bouwsteen en 0 voor het tegendeel.

Waar sta je nu al?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Wat doe je nu al om dit cijfer te verdienen?

Wat kan je ondernemen om 1 cijfer naar boven op te schuiven?

Bv. Durf het ook eens benoemen op een overleg wanneer je het moeilijk hebt; benoem ook dat fouten van anderen er zijn om uit te leren. Durf toegeven dat je zelf iets minder goed gedaan hebt.

6. Benoem de olifant in de kamer

- Durf de harde realiteit benoemen
- Durf vergelijken met andere gelijkaardige dienstverlening en laat feedback toe
- Ontwikkel je eigen kompas
- Durf meningsverschillen benoemen

Op een schaal van 0 tot 10 waarbij 10 staat voor het maximaal toepassen van de bouwsteen en 0 voor het tegendeel.

Waar sta je nu al?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Wat doe je nu al om dit cijfer te verdienen?

Wat kan je ondernemen om 1 cijfer naar boven op te schuiven?

Bv. Durf aan te kaarten dat er iets is dat niet gezegd wordt, nodig uit om gedachten en gevoelens te uiten en laat zien dat je niet meteen in de weerstand gaat, benoem dat verschillen aanvullend kunnen zijn in het team.

7. Geef meer dan je wilt krijgen

- Dienstbaarheid en wederkerigheid
- Focus op de andere, wees altruïstisch
- Focus je altijd meer op het geven dan op het krijgen van de ander
- Neem een 'hoe kan ik helpen' houding aan
- Geef aandacht aan wat en wie je sterker wil maken

Op een schaal van 0 tot 10 waarbij 10 staat voor het maximaal toepassen van de bouwsteen en 0 voor het tegendeel.

Waar sta je nu al?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Wat doe je nu al om dit cijfer te verdienen?

Wat kan je ondernemen om 1 cijfer naar boven op te schuiven?

Bv. Bevraag medewerkers over hoe je ze kan ondersteunen, zorg voor randvoorwaarden (bv. concentratieruimtes, beperken van administratie, efficiënte systemen voor registratie, ...) zodat medewerkers comfortabel kunnen werken, spreek medewerkers aan als je ze ongelukkig ziet.

8. Vertrouwen en vergeving

- Samenwerken vraagt vertrouwen, de bereidheid om de eigen nood aan controle te temperen
- Toelaten dat de ander het anders doet, dat ontgoocheling en mislukking 'part of the deal' zijn, zonder de relatie op te geven
- Blijf je inzetten voor vertrouwen, herstel het indien nodig
- Wees in staat tot vergeving
- Geef het ganse vertrouwen, niet slechts een beetje

Op een schaal van 0 tot 10 waarbij 10 staat voor het maximaal toepassen van de bouwsteen en 0 voor het tegendeel.

Waar sta je nu al?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Wat doe je nu al om dit cijfer te verdienen?

Wat kan je ondernemen om 1 cijfer naar boven op te schuiven?

Bv. Laat voelen dat je niet bij een fout blijft hangen, sta open voor verontschuldiging, tracht telkens ook het perspectief van de andere te zien.

9. Waardeer niet enkel het resultaat

- Zie de mens achter de medewerker
- Waardeer het proces van uitvoeren van het werk: het gedrag, de manier waarop, de competenties en de kwaliteiten van een medewerker
- Erken de inzet en de inspanning
- Een compliment moet oprecht en ter zake zijn

Op een schaal van 0 tot 10 waarbij 10 staat voor het maximaal toepassen van de bouwsteen en 0 voor het tegendeel. .

Waar sta je nu al?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Wat doe je nu al om dit cijfer te verdienen?

Wat kan je ondernemen om 1 cijfer naar boven op te schuiven?

Bv. Ga na waarover je positieve feedback kan geven en bouw dit in voor je medewerkers en je team, erken extra inspanningen (bv. inspringen voor een collega, een vervelende taak op zich nemen, eens een piekmoment opvangen, ...).

10. Zie de zon achter de wolken

- Volhard in moeilijke tijden
- Blijf perspectief zien
- Dat fysiek en mentaal volhouden vraagt zelfzorg en aandacht voor herstel
- Installeer goede gewoontes: momenten van downtime en fysieke paraatheid

Op een schaal van 0 tot 10 waarbij 10 staat voor het maximaal toepassen van de bouwsteen en 0 voor het tegendeel.

Waar sta je nu al?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Wat doe je nu al om dit cijfer te verdienen?

Wat kan je ondernemen om 1 cijfer naar boven op te schuiven?

Bv. Plan momenten van ontspanning in na een piek van spanning; bouw dagelijkse energiegevers in op werk.

Kies voor jezelf de 3 belangrijkste elementen waar je nu al aandacht voor hebt (cijfer vanaf 5) en maak concrete voornemens om deze nog te versterken.

Kies daarnaast de 3 belangrijkste elementen waar je nog verder in wenst te groeien (cijfer onder 5) en maak concrete voornemens om deze zichtbaar te maken in je dagdagelijks leiderschap.

Oefening 11: als mens in je kracht staan

Laten we stilstaan bij drie belangrijke aspecten:

1. KUNNEN (Je kwaliteiten):

- Waar zijn jouw sterke punten? Waarin blink je uit?
- Wat waarderen anderen aan jou?
- Waar ben je trots op?
- Welke aspecten kan je nog verbeteren?

Vond je sommige vragen moeilijk om te beantwoorden? Dat is helemaal normaal.

Ga met minstens 3 mensen in gesprek over deze vragen. Neem een open houding aan en zie deze oefening als de ideale manier om inzichten te krijgen en feedback te ontvangen.

Noteer je inzichten hier:

2. ZIJN (Je waarden) :

- Ontdek je eigen waarden. Ze vormen je intern kompas en dragen bij aan een gelukkig en betekenisvol leven.
- Verbind ze met je rol als leider.
- Hoe sterker je verbonden bent met je waarden, hoe authentieker je leiderschap zal zijn.

Laten we kijken naar de onderstaande waarden. Neem deze lijst door en kies intuïtief de vijf waarden die voor jou als leidinggevende belangrijk zijn. Rangschik ze in volgorde van belangrijkheid en bedenk hoe je deze waarden kunt integreren in je rol.

Aandacht	Aanpassing	Aantrekking	Actie	Afronding
Authenticiteit	Altruïsme	Ambitie	Amusement	Assertiviteit
Avontuur	Balans	Bewustzijn	Bekwaamheid	Bereikbaarheid
Betrokkenheid	Continuïteit	Collegialiteit	Comfort	Competitie
Duurzaamheid	Dankbaarheid	Dapperheid	Deskundigheid	Dienstbaarheid
Duidelijkheid	Eerlijkheid	Efficiëntie	Erkenning	Flexibiliteit
Geduld	Harmonie	Gelijkwaardigheid	Groei	Gehoorzaamheid
Erbij horen	Humor	Integriteit	Kalmte	Klantgerichtheid
Kwaliteit	Resultaat	Loyaliteit	Plezier	Onafhankelijkheid
Openheid	Oprechtheid	Originaliteit	Ontwikkeling	Nauwkeurigheid
Prestatie	Professionaliteit	Rechtvaardigheid	Respect	Levendigheid/warmte
Rijkdom	Roem	Schoonheid	Stabiliteit	Succes
Uniformiteit	Toewijding	Tolerantie	Uitdaging	Toegankelijkheid
Veerkracht	Vrijheid	Verbetering	Verbinding	Vernieuwing
Vertrouwen	Diversiteit	Vriendelijkheid	Waardering	Verantwoordelijkheid
Winnen	Zekerheid	Zelfbeheersing	Zinvolheid	Zorgvuldigheid
Zorgzaamheid	...	...	...	...

Tabel 5: Opsomming van een aantal waarden

3. WILLEN (Je dromen en ambities):

- Dromen zijn een krachtig middel om je in beweging te zetten. Neem de tijd om te dagdromen en een toekomstbeeld te vormen.
- Stel je voor: hoe zou je ideale dag als leidinggevende eruitzien? Wat zou je doen? Met wie zou je samenwerken? Welk succes zou je behalen?
- Wat zou je verwezenlijken als tijd en middelen geen beperking waren? Hoe zou je dat aanpakken?
- Hoe zou je willen dat mensen jou omschrijven als leidinggevende? Welke eigenschappen en kwaliteiten zou je uitstralen?

Probeer deze vragen te beantwoorden in duidelijke kernwoorden, of visualiseer je droombeeld met afbeeldingen of een tekening. Neem alvast tijd om jouw droombeeld te concretiseren. Hoe voelt het voor jou om dit te doen?

Hoe is het momenteel gesteld met jouw batterijen? Welke batterij is voldoende opgeladen? Welke batterij verdient jouw extra aandacht? Hoe ga je dit concreet inbouwen in je dagpatroon?

Noteer hier je observaties: