



# LEIDING GEVEN

Leidinggevendenden vormen een belangrijke sleutelfiguur binnen organisaties. Ze staan centraal bij het behalen van de doelstellingen en hebben een grote impact op het functioneren en welzijn van hun werknemers.



## DEZE FICHE:

- a) geeft op een eenvoudige manier inzicht in leiderschapskwaliteiten die een positieve impact hebben op het welzijn van werknemers.
- b) reikt een aantal concrete handvaten aan om samen met je deelnemers na te denken over hoe je deze leiderschapskwaliteiten concreet kan toepassen.
- c) biedt jou concrete handvaten en tools om mee aan de slag te gaan tijdens je opleiding.

De fiche 'Leiding geven' hoort bij de opleidingstool 'Psychosociale aspecten: toolkit voor de opleider'. Andere thema's binnen deze opleidingstool zijn: 'Respectvol met elkaar omgaan op het werk', 'Het nieuwe werken', 'Stress en burn-out voorkomen', 'Van afwezig-zijn tot er wel-zijn' en 'Hoe aan psychosociaal welzijn werken: een introductie van het thema'.

Aangezien leidinggevendenden een belangrijke sleutelfiguur vormen binnen organisaties en deze een grote impact hebben op het functioneren en welzijn van hun werknemers is het interessant om ook de andere fiches van deze opleidingstool te bekijken.



## LEERDOELEN

Op basis van deze fiche kan je een opleiding organiseren rond het thema 'leiding geven'. Na het volgen van de opleiding zijn de deelnemers in staat om:

- de verschillende leiderschapskwaliteiten die een positief effect hebben op het welzijn van werknemers te benoemen.
- deze leiderschapskwaliteiten te herkennen in praktijkcases.
- na te denken over hoe deze leiderschapskwaliteiten kunnen toegepast worden binnen organisaties.
- meer informatie over het thema terug te vinden via de bijkomende documentatie.

# Stellingen



## ZIE OEFENING 1

	Ja		Nee
◆ Ik motiveer mijn werknemers door hen mee te nemen in en uitleg te geven over de missie van het team en de richting die we uitgaan.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
● Ik bepaal de prioriteiten en leg de focus op het coördineren, plannen en organiseren van het werk.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
★ Ik heb een goed zicht op de competenties van mijn werknemers en stimuleer hen om deze zoveel mogelijk in te zetten en te ontwikkelen.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
◆ Ik breng mijn team in beweging door de focus te leggen op onze doelstellingen en de richting die we uit willen.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
★ Ik sta langs mijn werknemers en verwacht dat zij zelf verantwoordelijkheid opnemen.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
● Ik zie het als mijn rol om de verschillende taken die uitgevoerd moeten worden te delegeren.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
★ Ik vind het belangrijk dat mijn werknemers op een zo goed mogelijke manier kunnen samenwerken en zal dit ook stimuleren.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
● Ik houd bij het verdelen van de taken rekening met de sterktes en competenties van elk teamlid.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
◆ Ik ken de visie, missie en strategie van ons team uit mijn hoofd.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

### Vooral ★

Jij bent een **COACH**.

De coach staat niet boven, maar naast zijn of haar werknemers. Deze manier van leidinggeven zet in op de individuele competenties van zijn/haar werknemers en probeert hen zo goed mogelijk te motiveren om het beste uit zichzelf te halen. De verantwoordelijkheid ligt sterk binnen het (zelfsturend) team, waarbij de leidinggevende vanaf de zijlijn zijn of haar werknemers steunt en de samenwerkingspatronen binnen het team zo goed mogelijk versterkt.

### Vooral ●

Jij bent een **MANAGER**.

De manager draagt de eindverantwoordelijkheid, bepaalt de prioriteiten en neemt een coördinerende rol op. Hij of zij delegeert de taken naargelang de competenties en talenten van zijn/haar werknemers en staat in voor het plannen, organiseren en faciliteren van het werk. De manager evalueert het proces en stuurt bij waar nodig.

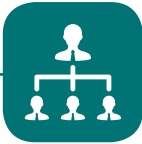
### Vooral ◆

Jij bent een **LEIDER**.

De leider zal zijn/haar werknemers motiveren, inspireren en betrokkenheid creëren door op een heldere manier de visie, missie en strategie van het team weer te geven. De leider zet de richting uit, wijst de weg en legt de focus op het bereiken van de doelstellingen.

# Situationeel leiderschap

Op de vraag 'Welke vorm van leidinggeven is nu de beste?' is geen eenduidig antwoord te geven. Naargelang de specifieke situatie zal een bepaalde stijl van leiding geven of een combinatie van bepaalde stijlen goed werken en een positieve impact hebben op het welzijn van de werknemers. Welke soort leidinggevers nodig zijn in jouw organisatie, is afhankelijk van een aantal factoren zoals onder andere:



De **structuur en cultuur** van je organisatie: Is je organisatie hiërarchisch opgebouwd of is er sprake van een platte horizontale structuur? Heerst er een cultuur waarin er veel vrijheid en autonomie gegeven wordt aan werknemers of wordt er net sterk ingezet op sturing en opvolging?



Het **profiel van jouw werknemers**: Kunnen je werknemers goed zelfstandig werken of hebben zij net veel sturing nodig? Een nieuwe werknemer, bijvoorbeeld, heeft andere begeleiding nodig dan een ervaren werknemer.



De **taak die uitgevoerd moet worden**: Gaat het om een nieuwe taak? Als leidinggevende kan je dan het best een duidelijke toelichting geven over hoe werknemers deze taak tot een goed einde kunnen brengen. Weten werknemers reeds hoe ze de taak moeten uitvoeren, maar zijn deze weinig gemotiveerd om dit te doen? Dan zet je als leidinggevende het best in op het stimuleren, overtuigen en motiveren van je werknemers.



Nu kan ik veel sneller oppikken wat er leeft en dus ook ingrijpen.

## Getuigenis van Thomas, leidinggevende binnen een verzekeringsbureau

Sinds vorige zomer maak ik elke week bewust wat tijd voor werknemers en beschouw ik langsgaan op de werkvloer als één van mijn officiële taken. Vroeger stonden werknemers soms al in tranen aan mijn deur of namen ze onverwacht ziekteverlof. Nu kan ik veel sneller oppikken wat er leeft en dus ook ingrijpen. Onlangs heb ik zo nog bijkomende uitleg gegeven over het systeem om verlof aan te vragen. Twee collega's stelden openlijk in vraag of anderen dit wel correct deden en dachten dat sommigen voorgetrokken werden. Ik weet nu dat zelfs dit soort kleinigheden kunnen leiden tot grote spanningen onder collega's. Het is goed dat we dit hebben kunnen uitklaren voordat het escaleerde.





## Basingrediënten voor leidinggevend

Los van de factoren die zullen bepalen welke stijl van leidinggeven het meest aangewezen is, zijn er verschillende kenmerken waarover een goede leidinggevende het best kan beschikken en een aantal aspecten waarvoor een leidinggevende best aandacht heeft. Belangrijke aandachtspunten en tips hierbij zijn:

- **Heb aandacht voor de mens achter de werknemer:** Denk eraan dat je met mensen werkt. Behandel werknemers steeds met waardigheid en respect. Zet in op voldoende en regelmatig contact met je werknemers. Praat met hen, luister naar hen en geef feedback. Dit draagt bij tot een verhoogde betrokkenheid, wat een positief effect heeft voor zowel de werknemer als voor de organisatie. Onderzoek toont aan dat een verhoogde betrokkenheid leidt tot een verbeterd welzijn van werknemers, een verhoogde productiviteit en creativiteit, en tot een daling van ziekteverzuim en verloop.
- Zet in op de **samenwerking** binnen het team en op de onderlinge relaties. Stem processen op elkaar af en zorg voor een duidelijke taakverdeling binnen je team. Pak relationele conflicten zo snel als mogelijk aan zodat deze niet escaleren (zie ook de fiche 'Respectvol met elkaar omgaan op het werk').
- Zorg voor gemotiveerde werknemers. Werknemers die zich gemotiveerd voelen zullen zich goed voelen op het werk, geëngageerd zijn en efficiënt werken. **Het ABC-model van de gemotiveerde werknemer** (zie verder) licht 3 essentiële behoeften van werknemers toe (autonomie, betrokkenheid en competenties) en kadert hoe je hier als leidinggevende op kan inzetten.
- Geef duidelijke **richtlijnen en structuur** waar nodig. Dit is zeker belangrijk in stressvolle situaties. Hou hier rekening met het profiel van de werknemers en de uit te voeren taak.
- Draageen **visie, culturenbeleid** uit naar je werknemers. Het is belangrijk dat je als leidinggevende een voorbeeldrol opneemt van de gewenste gedragingen, waarden en normen. Bijvoorbeeld:
  - Vind je het als organisatie belangrijk dat je werknemers stipt aanwezig zijn?
    - » Begin dan overlegmomenten op de afgesproken tijdstippen.
    - » Kom zelf op tijd naar het werk.
- Hecht je als organisatie belang aan open communicatie?
  - » Zorg dat je aanspreekbaar bent en vaak genoeg aanwezig.
  - » Geef je werknemers inspraak bij beslissingen en breng hen tijdig op de hoogte van veranderingen.
  - » Indien er moeilijkheden zijn, spreek je werknemers hier rechtstreeks over aan.
- Draag het **welzijnsbeleid** binnen de organisatie mee uit. Als leidinggevende speel je hierin een sleutelrol. Het is belangrijk dat je:
  - signalen van stress en burn-out bij werknemers herkent en hen hier tijdig over aanspreekt (zie ook onze fiche 'Stress en burn-out voorkomen').
  - aandacht hebt voor ziekte-afwezigheid door bijvoorbeeld contact te houden met de afwezige werknemer, werkhervatting te ondersteunen en taken te herverdelen binnen het team, rekening houdend met de gemaakte afspraken binnen de organisatie (zie ook onze fiche 'Van afwezig-zijn tot er wel-zijn').
  - zorg draagt voor je eigen fysieke en mentale gezondheid, zodanig dat je er voor anderen kan zijn wanneer nodig.
  - deelneemt aan initiatieven rond psychosociaal welzijn, welzijnsgroepen, opleidingen, ...
  - preventief risico's opspoorst en evalueert waar werknemers aan blootgesteld worden. Wacht niet op een voorval, probeer dit voorval net te voorkomen (zie ook onze fiche 'Hoe aan psychosociaal welzijn werken: een introductie van het thema').
- **Evalueer regelmatig** of jouw aanpak en manier van leidinggeven efficiënt werkt en de gewenste effecten heeft.

# Het ABC van de gemotiveerde werknemer

Iedere leidinggevende wilt geëngageerde en efficiënte werknemers. En daarvoor is het belangrijk dat werknemers zich voldoende gemotiveerd voelen op hun werk. De zelfdeterminatietheorie brengt daarvoor drie essentiële behoeften in kaart, in de vorm van het ABC-model.

## Autonomie

Werknemers floreren wanneer zij ruimte krijgen om beslissingen te nemen, om initiatieven voor te stellen en om verantwoordelijkheid te dragen. De mate waarin is verschillend van persoon en context. Het is dus kwestie van een goed evenwicht te zoeken tussen de mogelijkheden van de omgeving en de wensen en mogelijkheden van de werknemer.



### TIPS VOOR LEIDINGGEVENDEN:

- Bespreek de interesses en ambities van je werknemers – komen deze voldoende aan bod in hun taken op het werk? Misschien is het zinvol om dit met het volledige team te bespreken en taken te verdelen.
- Formuleer duidelijke en realistische doelstellingen met werknemers (bijvoorbeeld een onthaalbrochure opstellen, een proeverij van het nieuwe assortiment organiseren in de winkel).
- Bespreek opleidings- en doorgroei mogelijkheden.
- Verduidelijk welke beslissingen autonoom kunnen gemaakt worden.
- Breng ook autonomie in arbeidsvoorwaarden (bijvoorbeeld flexibele werktijden en aangepaste extralegale voordelen).

## Betrokkenheid

Gemotiveerde werknemers hebben bovendien een goede samenwerking met hun collega's en leidinggevenden en voelen zich sterk betrokken bij het team en de organisatie.



### TIPS VOOR LEIDINGGEVENDEN:

- Stimuleer open communicatie en wederzijdse feedback.
- Geef werknemers inspraak in de werkwijze.
- Zet in op positieve teamdynamieken, zoals vaste overlegmomenten en informele contacten
- Communiceer ook over de impact van het werk (bijvoorbeeld de klantentevredenheid, alsook de verbinding van hun werk met die van anderen in de organisatie: welke bijdrage levert de werknemer of het team voor het geheel?).
- Zet in op het algemeen welbevinden van werknemers. Zijn de hulpbronnen die geboden worden in verhouding met de eisen waarmee werknemers worden geconfronteerd? (zie ook onze fiche 'Stress en burn-out voorkomen')

## Competenties

Tenslotte worden werknemers meer gemotiveerd als ze hun eigen sterktes en talenten zoveel mogelijk kunnen inzetten op het werk. Het werk moet voldoende uitdagend zijn.



### TIPS VOOR LEIDINGGEVENDEN:

- Zorg dat je werknemers taken uitvoeren waar ze zich comfortabel bij voelen of die net voldoende uitdaging bieden.
- Stem jullie aanwervingsbeleid af op deze competenties: worden de juiste personen ingezet voor de juiste jobs? Worden nieuwe werknemers voldoende begeleid?
- Geef werknemers de kans om te reflecteren over hun eigen functie en rol binnen de organisatie.
- Ga in gesprek met je werknemers om hun interesses te bespreken en te kijken waar deze ingezet kunnen worden.



ZIE OEFENING 2



# Verlies jezelf niet uit het oog!

Het belang van zelfzorg als leidinggevende kan je metaforisch vergelijken met de procedure rond zuurstofmaskers op een vliegtuig. Hier wordt steeds benadrukt dat het belangrijk is om éérst je eigen zuurstofmasker op te zetten alvorens je medepassagier hierbij te helpen. Het is belangrijk om eerst voor jezelf te zorgen, voor je zorg kan dragen voor iemand anders.

Aan leidinggevendenden worden er vaak hoge eisen gesteld. Je bent eindverantwoordelijk voor het geleverde werk, maar ook voor je werknemers. Er wordt verwacht dat je je werknemers zo goed als mogelijk begeleidt en er mede voor zorgt dat zij zich goed voelen op het werk. Waak erover dat je jezelf en je eigen behoeften hierbij niet uit het oog verliest. Pas wanneer je als leidinggevende goed zorg draagt voor jezelf, ben je in staat om ook goed te zorgen voor anderen.



## Het is daarom belangrijk om:

- je eigen grenzen te bewaken.
- binnen en buiten het werk voldoende dingen te doen die jou energie geven.
- voldoende tijd te nemen voor jezelf, bijvoorbeeld door het inlassen van pauzes.
- goede sociale contacten te onderhouden, zowel binnen als buiten het werk.
- te zorgen voor een gezonde levensstijl: voldoende slaap, gezond eten en bewegen.
- prioriteiten te stellen: Wat is er écht dringend? Wat kan wachten?
- te zorgen voor een goed gevulde competentie-rugzak d.m.v. het volgen van relevante opleidingen en uitwisselen van ervaringen met andere leidinggevendenden.
- te waken over je mentaal welzijn, bijvoorbeeld door zelfreflectie, acceptatie en door denkfouten te herkennen.

## In gesprek met werknemers



ZIE OEFENING 3

Als leidinggevende is het belangrijk om werknemers aan te spreken en feedback te geven bij problemen of wanneer er zaken moeilijk lopen. Enkele voorbeelden:

- Er zijn signalen van overbelasting of net van te weinig inzet bij een werknemer.
- De samenwerking tussen een bepaalde werknemer en de rest van de collega's verloopt moeizaam.
- Er zijn klachten van klanten over een bepaalde werknemer.

Vaak vinden leidinggevendenden het lastig om hierover in gesprek te gaan met hun werknemers, mede omdat dit zou kunnen zorgen voor weerstand bij de werknemer in kwestie. Toch loont het om hierop in te zetten omdat zo de betrokkenheid en dus motivatie van werknemers vergroot.

## Hieronder vind je 8 praktische richtlijnen voor leidinggevenden om dergelijke gesprekken te voeren:

- 1. Zorg voor een goede voorbereiding:** Bedenk vooraf wat de doelstelling is van het gesprek. Waarom vind je het belangrijk om met de werknemer in gesprek te gaan? Wat wil je zeker besproken hebben aan het eind van het gesprek?
- 2. Besteed aandacht aan de timing, de plaats en het doel van het gesprek:** Spreek de werknemer in kwestie niet aan in de wandelgangen of in aanwezigheid van andere collega's. Plan liever samen een moment en een plaats in waarop er een een-op-eengesprek kan plaatsvinden. Probeer zo weinig mogelijk tijd te laten tussen het inplannen van het gesprek en het voeren van het gesprek zelf. Geef op voorhand duidelijk en beknopt aan de werknemer mee waarover je het graag wil hebben.
- 3. Spreek vanuit jezelf en probeer zo concreet mogelijk te zijn:**
  - Bespreek en benoem concrete feiten, situaties en gedrag, wees niet te algemeen en vaag. Bijvoorbeeld:
    - » Zeg niet 'Je bent de laatste tijd regelmatig te laat op het werk.', maar wel 'Gedurende de voorbije twee maanden kwam je drie keer te laat op het werk. Je kwam om half negen toe, daar waar je hier om acht uur verwacht wordt.'
    - » Zeg niet 'Ik heb de indruk dat het niet goed met jou gaat.', maar wel 'Ik merk dat je de laatste weken's middags niet meer mee gaat eten met de collega's, stiller bent en meer fouten maakt dan voorheen. Ik maak mij hier zorgen over omdat het mij het gevoel geeft dat het niet goed gaat met jou.'
  - Spreek vanuit de ik-vorm en benoem zaken die je zelf waargenomen hebt. Vermijd dus dat je spreekt voor anderen of over zaken die je 'van horen zeggen' hebt.
- 4. Benoem het 'waarom':** Verduidelijk aan de werknemer waarom je bepaalde zaken belangrijk vindt en welke waarden of behoeften hieraan onderliggend zijn. Zeg bijvoorbeeld: 'Ik zou graag hebben dat je op tijd aankomt op het werk omdat ik het belangrijk vind dat 1. ik kan rekenen op jou als werknemer, 2. we het werk gedaan krijgen en 3. werknemers zich aan afspraken houden.'
- 5. Luister en stel open vragen:**
  - Vermijd dat het gesprek een monoloog wordt van jou als leidinggevende en besteed minstens evenveel aandacht aan het actief luisteren naar de werknemer in kwestie. Probeer oog te hebben voor zijn of haar verbaal en non-verbaal gedrag. Stel ook open vragen. Dit zijn vaak vragen die beginnen met een W: Wat, Wanneer, Waarom, ... .
  - Door het stellen van open vragen kan je de werknemer in kwestie ook aanspreken op diens verantwoordelijkheid en hem of haar aansporen om zelf na te denken over mogelijke oplossingen voor het probleem. Je kan bijvoorbeeld vragen stellen als: 'Wat kan jou helpen om in de toekomst op tijd te komen op het werk? Wat heb jij nodig van mij als leidinggevende? Welke stappen kan je ondernemen om te zorgen voor verbetering?'
  - Durf door te vragen wanneer iets niet duidelijk is voor jou. Hieraan zal je werknemer merken dat je als leidinggevende oprecht geïnteresseerd bent in zijn of haar standpunt, bezorgdheden en behoeften en dat je hem of haar serieus neemt.
  - Let erop dat je telkens slechts één vraag per keer stelt. Zeg dus niet: 'Wat maakt dat je de laatste twee maanden drie keer te laat kwam? Voel je je misschien niet goed? Heb je het te druk? Zijn er zaken op het werk waarover je niet tevreden bent?'; maar stel deze vragen één per één. Zo geef je je werknemer de kans om alle vragen te beantwoorden en vermijd je ook dat de werknemer alleen een antwoord zal formuleren op die dingen die hij of zij wil bespreken.
- 6. 'Speel op de bal, niet op de man':** Voer gesprekken steeds vanuit een onvoorwaardelijk respect voor de werknemer in kwestie. Benoem het gedrag dat je storend vindt, maar koppel dit los van de werknemer als persoon. Vermijd dus te allen tijde het geven van kritiek op de werknemer als persoon of het persoonlijk aanvallen van de werknemer.
- 7. Maak duidelijke afspraken en leg deze vast:** Zorg dat je aan het eind van het gesprek een aantal afspraken hebt gemaakt met de werknemer. Maak deze afspraken zo concreet mogelijk. Spreek bijvoorbeeld het volgende af: 'We spreken af dat werknemer X vanaf nu zal zorgen dat hij/zij om 8 uur aanwezig is op het werk.' en niet 'We spreken af dat werknemer X vanaf nu op tijd zal toekomen op het werk.'. Zet de gemaakte afspraken bij voorkeur ook op papier. Plan een opvolggesprek in voor een evaluatie van de gemaakte afspraken. Wees hierbij transparant over wat er gebeurt wanneer er tijdens het opvolggesprek vastgesteld wordt dat de gemaakte afspraken wel of niet nageleefd werden.
- 8. Uit fouten kan je leren:** Leg de lat niet te hoog voor jezelf. Durf fouten te maken en weet dat je hieruit kan leren. Geen enkel gesprek zal perfect of foutloos zijn. Wanneer je iets anders verwoord hebt dan bedoeld of wanneer je iets vergeten bent te benoemen dat je belangrijk vindt, kan je hier steeds later in het gesprek of tijdens een vervolggesprek op terugkomen.

# Oefeningen



## 1

### Inleidende oefening met stellingen

Deze oefening kan tijdens je opleiding dienen als 'mooie introductie tot het thema'. Je kan voor deze oefening gebruik maken van steekkaarten met telkens 1 stelling per steekkaart. Elke stelling wordt daarbij voorafgegaan door één van volgende 3 symbolen: ★ ● ◆

Toon één voor één de stellingen en vraag je deelnemers om een standpunt in te nemen (akkoord/niet akkoord). Bekijk welke stellingen het meest beantwoord worden met 'akkoord', en dus welke symbolen het vaakst terugkomen. Zo leert elke deelnemer bij welk type 'leidinggevende' (of leiderstype) zijn/haar manier van leidinggeven het meest aanleunt, namelijk 'de coach', 'de manager' of 'de leider'. De toelichting van deze types vind je terug onder de stellingen.

- **Doel:** de deelnemers: (1) kennis te laten maken met verschillende mogelijke types leidinggevendenden, (2) te laten nadenken over welk type leidinggevende het best aansluit bij de eigen manier van leiding geven, en (3) warm te maken voor het thema van de opleiding.
- **Duur:** 15 minuten.
- **Benodigheden:** steekkaarten met stellingen en bijbehorende symbolen.

## 2

Het is belangrijk dat je deelnemers de link kunnen leggen tussen de toegelichte leiderschapskwaliteiten en de praktijk. Je kan hier een post-it oefening organiseren waarbij je deelnemers - via de bovenstaande case van Thomas en het ABC van de gemotiveerde werknemer - moeten nadenken over mogelijke acties om deze leiderschapskwaliteiten te stimuleren en toe te passen.

- **Doel:** deelnemers helpen nadenken over hoe de toegelichte leiderschapskwaliteiten kunnen geïmplementeerd worden binnen een organisatie.
- **Duur:** 10 minuten bedenktijd, 20 minuten overlegtijd.
- **Benodigheden:** post-its, flipcharts, alcoholstiften, pen en papier.
- **Methodiek:** (1) Neem een flipchart per besproken basisingrediënt voor leidinggevendenden, (2) schrijf per flipchart een basisingrediënt op als titel, (3) vraag je deelnemers om acties te formuleren per post-it en deze te plaatsen op de passende flipchart, (4) bespreek de bevindingen: Welke zaken komen vaker terug? Wat wordt er bedoeld met .... ? Wat kunnen we concluderen als groep?, en (5) geef zelf bijkomende toelichting, indien er zaken ontbreken.

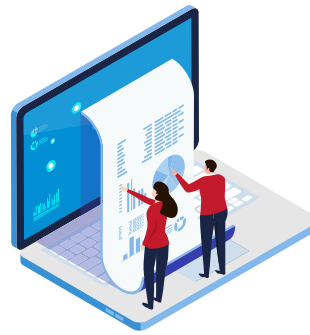
## 3

Het onderdeel 'In gesprek met werknemers' kan je toelichten met een rollenspel. Organiseer een rollenspel waarbij je deelnemers de positie van een werknemer of leidinggevende innemen bij het voeren van een gesprek rond problemen of zaken die moeilijk lopen.

- **Doel:** je deelnemers laten nadenken over hoe dergelijke gesprekken aan te pakken in de praktijk.
- **Duur:** 15 minuten voor de oefening, 20 minuten voor de toelichting van de theorie.
- **Methodiek:** (1) vraag twee vrijwilligers die de rol van werknemer en de rol van leidinggevende op zich willen nemen, (2) vraag hen om een gesprek te voeren rond het gegeven dat de werknemer systematisch te laat komt op het werk (zie voorbeeld opgenomen binnen het onderdeel 'In gesprek met werknemers'), (3) bespreek met de volledige groep de gehanteerde aanpak: Wat ging er volgens jullie goed? Wat zou je zelf anders aanpakken? Wat zijn volgens jullie mogelijke aandachtspunten?, (4) licht de theorie binnen het onderdeel 'In gesprek met werknemers' toe, (5) vraag opnieuw twee vrijwilligers om het gesprek te voeren, maar nu met de meegegeven theorie, (6) bespreek ook nu met de volledige groep de gehanteerde aanpak: Wat ging er volgens jullie goed? Wat zou je zelf anders aanpakken? Wat zijn volgens jullie mogelijke aandachtspunten? Wat is het verschil met het eerste gesprek? en (7) geef zelf bijkomende toelichting indien er zaken ontbreken en corrigeer waar nodig.



# Documentatie en oefeningen



## 1

### **EHBO-kit voor psychosociaal welzijn**

Deze toolkit biedt concrete tips over hoe je als werkgever kan omgaan met psychosociale risico's. Volgende thema's worden besproken: 'Signalen van onwelzijn op het werk', 'Stress', overspannenheid en burn-out', 'Conflicten en pesten op het werk', 'Privéproblemen', 'Alcohol en drugs', 'Leiding geven', 'In gesprek met je werknemer(s)', 'Beter voorkomen dan genezen' en 'Wie kan mij ondersteunen?'. Bovendien helpt deze toolkit werkgevers om psychosociaal welzijn bespreekbaar te maken bij hun werknemers. De toolkit kan gebruikt worden in verschillende sectoren en richt zich voornamelijk tot KMO's en ZKO's. De toolkit omvat verschillende casussen en concrete tips die je kan meegeven aan de deelnemers van je opleiding.

De toolkit (21 pagina's) is beschikbaar via <https://werk.belgie.be/nl/publicaties/eerste-hulp-voor-meer-psychosociaal-welzijn-kmos>.



**Inspiratie voor een extra oefening:** Schrijf de verschillende thema's (of enkele thema's naargelang de beschikbare tijd en vraag van je deelnemers) vanuit deze toolkit op een flipchart. Gebruik de meegegeven casussen binnen deze toolkit als inspiratie voor een probleemstelling. Vraag aan je deelnemers om individueel acties te formuleren die leidinggevendenden kunnen ondernemen in een dergelijke situatie. Laat de deelnemers deze acties noteren op post-its om deze nadien op de bijbehorende flipcharts te plaatsen. Bespreek het resultaat in groep.



**Inspiratie voor een extra oefening:** Gebruik de meegegeven casussen binnen deze toolkit als inspiratie voor een probleemstelling. Formuleer hier een probleemstelling waarbij verschillende aspecten fout lopen aan de kant van de leidinggevende. Laat je deelnemers de fouten zoeken vanuit de tips die ze in deze toolkit kunnen vinden of aangereikt hebben gekregen in deze opleiding.

## 2

### **Rol en statuut van de actoren betrokken bij het preventiebeleid: de leden van de hiërarchische lijn**

Deze website bevat een duidelijke omschrijving van de rol die de leden van de hiërarchische lijn hebben in een preventiebeleid rond psychosociale risico's. Deze toelichting kan zowel informatief zijn voor leden van de hiërarchische lijn zelf als voor werknemers.

De website is beschikbaar via <https://werk.belgie.be/nl/themas/welzijn-op-het-werk/psychosociale-risicos-op-het-werk/rol-en-statuut-van-de-actoren-2>.



**Inspiratie voor een extra oefening:** Gebruik deze website als inspiratie voor het formuleren van enkele stellingen. Leg deze stellingen voor aan je deelnemers. De stellingen zijn ofwel juist of fout. Laat je deelnemers stemmen via kaartjes (groen = juist of rood = fout) of via een poll (bijvoorbeeld via Poll Everywhere). Voorbeeld van een stelling: 'Leden van de hiërarchische lijn moeten zelf geen actie ondernemen bij incidenten van psychosociale aard' (= Fout). Deze oefening laat je deelnemers kennismaken met de website door de antwoorden op de stellingen hier op te zoeken. Bovendien helpt dit hen meer inzicht te krijgen in de rol van een leidinggevende binnen het preventiebeleid.

### 3

#### Onderzoeksproject 'Onderzoek betreffende de impact van de managementstijlen op het welzijn op het werk'

Binnen de periode 2018-2020 wordt een onderzoeksproject uitgewerkt over de impact van managementstijlen op welzijn op het werk. De website geeft de doelstellingen van het onderzoek weer en benadrukt de reden van de opstart van het onderzoek. Het resultaat van dit onderzoek kan: (1) een belangrijke inspiratiebron vormen voor je opleiding en (2) je deelnemers helpen meer inzicht te krijgen in de impact van managementstijlen op het welzijn van werknemers.

Meer informatie over dit project kan je terugvinden via <https://werk.belgie.be/nl/onderzoeksprojecten/2018-onderzoek-betreffende-de-impact-van-de-managementstijlen-op-het-welzijn-op>.

### 4

#### Website - <https://www.waardevolwerk.be/leiding-geven-en-krijgen>

Deze website bevat handige tips en tools om de relatie tussen werknemers en leidinggevendenden te verbeteren/versterken. De website kan een houvast bieden na de opleiding omdat deze: (1) zeer duidelijke en praktisch toepasbare tips bevat, (2) tools omvat die een goede aanvulling vormen op deze opleiding (bijvoorbeeld: concrete tips voor een terugkeergesprek), en (3) geschikt is voor zowel werknemers als voor leidinggevendenden en organisaties.

### 5

#### Brochure 'Naar een maatschappelijk verantwoord intern communicatiebeleid tijdens herstructurering'

Deze brochure kan een inspiratiebron vormen voor het implementeren van veranderingen binnen organisaties. De brochure verduidelijkt onder andere de cruciale rol van communicatie bij veranderingsprocessen en op welke manier deze communicatie het best kan verlopen om het welzijn van werknemers te bevorderen en psychosociale risico's te beperken. De praktische aanbevelingen zijn gericht op iedereen die verantwoordelijk is voor communicatie ten tijde van veranderingen, zoals ook de leden van de hiërarchie en leidinggevendenden.

De brochure (aantal pagina's: 64) is beschikbaar via <https://werk.belgie.be/nl/publicaties/naar-een-maatschappelijk-verantwoord-intern-communicatiebeleid-tijdens-herstructurering>.



**Inspiratie voor een extra oefening:** Geef je deelnemers de opdracht om na te denken over een verandering in de eigen organisatie, of een gelijkaardig praktijkvoorbeeld, en hoe de communicatie hier verloopt of is verlopen. Laat ze hierover reflecteren. Voorbeeldvragen: Wat was goed/slecht? Wat kon beter? Welke rol speelde de leidinggevende hierin? Hoe zou je dit anders aanpakken naar de toekomst toe? Deel de brochure uit ter inspiratie voor deze oefening. Bespreek het resultaat in groep.