

**PRAKTIJK**

**WERKBAAR**

**WERK** Hilde Clement  
Joan De Winne

**WIS**

Met tools voor  
elke leidinggevende  
in onderwijs, zorg,  
overheidsdienst  
en bedrijfsleven

Lannoo  
Campus

D/2020/45/448 – ISBN 978 94 014 7204 3 – NUR 807

VORMGEVING OMSLAG      Peer De Maeyer  
VORMGEVING BINNENWERK      Bananas.net

© Joan De Winne, Hilde Clement & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2020.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij, de boeken- en  
multimedialdivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt, door  
middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder  
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus  
Vaartkom 41 bus 01.02  
3000 Leuven  
België  
[www.lannoocampus.be](http://www.lannoocampus.be)

Postbus 23202  
1100 DS Amsterdam  
Nederland  
[www.lannoocampus.nl](http://www.lannoocampus.nl)

# INHOUD

|            |    |
|------------|----|
| LEESWIJZER | 23 |
| INTRO      | 11 |

## DEEL 1

|   |    |
|---|----|
| <b>IK ALS BELEIDSVERANTWOORDELIJKE/LEIDINGGEVENDE/<br/>PROJECTCOÖRDINATOR</b> | 19 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| <b>1. MIJN PERSOONLIJKE VISIE OP LEIDINGGEVEN ONTDEKKEN</b>            | 23 |
| <b>2. MIJN STERKTES EN VALKUILEN VINDEN</b>                            | 27 |
| Je moreel kompas   | 28 |
| Je sterke punten   | 29 |
| Je valkuilen   | 30 |
| Van kernkwaliteit naar kernkwadrant                                    | 33 |
| <b>3. MIJN COMMUNICATIEVE VAARDIGHEDEN AANSCHERPEN</b>                 | 43 |
| De 'Ladder van Gevolgtrekking'   | 44 |
| De cirkel van permanente wederzijdse beïnvloeding                      | 49 |
| IPRE als mnemotechnisch hulpmiddel om je communicatie te optimaliseren | 58 |
| Empathisch luisteren   | 63 |
| Specifieke toepassingen  | 69 |
| Wat heb je tot nu ontdekt en geleerd?                                  | 76 |
| <b>4. MIJN CONFLICTOPLOSSEND VERMOGEN VERHOGEN</b>                     | 77 |
| Maar hoe zou je een conflictsituatie nu het best kunnen definiëren?    | 78 |
| Omgaan met conflicten  | 78 |
| Het Thomas-Kilmann Instrument  | 79 |
| Wat houden deze stijlen nu precies in?                                 | 80 |
| Welke stijl gebruik je nu best in welke situatie?                      | 81 |
| <b>5. MIJN INVLOEDSSFEER GROTER MAKEN</b>                              | 85 |
| <b>6. MIJN PRIORITEITEN BEPALEN</b>                                    | 91 |
| Wat is de Eisenhower Matrix?   | 92 |
| Eisenhower Matrix: vier kwadranten                                     | 93 |
| Eisenhower kwadranten: uitleg en voorbeeld                             | 94 |
| Planning   | 97 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>DEEL 2</b>   |     |
| <b>EEN MOTIVERENDE WERKOMGEVING: AAN DE SLAG MET DE ZELFDETERMINATIETHEORIE</b>       | 99  |
| <b>1. MENSEN WILLEN REGELRUIMTE</b>   | 105 |
| <b>2. MENSEN WILLEN ZINGEVING</b>   | 112 |
| De visie-missie-waardenverklaring   | 114 |
| <b>3. MENSEN WILLEN WETEN WAAR ZE AAN TOE ZIJN</b>                                    | 121 |
| Bedrijfscommunicatie  | 122 |
| Het gedragskompas   | 127 |
| Hoe breng je de waarden van je organisatie tot leven?                                 | 127 |
| <b>4. MENSEN HEBBEN BEHOEFTE AAN ERKENNING</b>  | 134 |
| Complimenteren  | 135 |
| Met wat hou je best rekening bij het geven van een compliment?                        | 137 |
| Wat als je zelf een compliment krijgt?  | 139 |
| Bedanken  | 140 |
| Corrigerende feedback   | 142 |
| De 'push'-methode   | 145 |
| De 'pull'-methode   | 148 |
| Enkele aandachtspunten  | 151 |
| Wat kan je doen als dezelfde medewerker opnieuw hetzelfde on gepaste gedrag vertoont? | 154 |
| Zich excuseren  | 156 |
| Waarom een fout toegeven zo moeilijk is   | 157 |
| Het effect van een welgemeende sorry  | 157 |
| Hoe bied je het best je verontschuldigen aan?   | 158 |
| <b>5. MENSEN WILLEN ZICH ONTWIKKELEN</b>  | 160 |
| 4D's uit Appreciative Inquiry   | 161 |
| Hamburgerfeedback   | 162 |
| Apenmanagement vermijden  | 166 |
| Durven loslaten   | 168 |
| <b>6. MENSEN WILLEN BEHOREN TOT EEN GROEP</b>   | 174 |
| Het groepsdynamisch proces  | 177 |
| Van groep naar samensturend team  | 177 |
| 1. Vormfase: de kleuterfase   | 179 |
| 2. Stormfase: de puberfase  | 186 |
| 3. Normeringsfase: de jongvolwassenheid   | 202 |
| 4. Presteefase: eindelijk volwassen   | 206 |
| 5. Afscheidsfase: het is mooi geweest   | 209 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>7. MENSEN WILLEN RESULTATEN BEHALEN</b> | 211 |
| The progress principle                     | 212 |
| <br>                                       |     |
| <b>DEEL 3</b>                              |     |
| <b>VAN WETEN NAAR DOEN EN ZIJN</b>         | 215 |
| <br>                                       |     |
| <b>1. NIEUWE GEWOONTES AANLEREN</b>        | 219 |
| Bewust kiezen of onbewust handelen         | 220 |
| We zijn gewoontedieren                     | 225 |
| Gewoontegedrag is probleemoplossend gedrag | 227 |
| <br>                                       |     |
| <b>2. AAN DE SLAG</b>                      | 230 |
| Nieuwe paden bewandelen                    | 230 |
| Van trigger naar aangepast gedrag          | 237 |
| Je vooruitgang meten                       | 242 |
| <br>                                       |     |
| <b>BESLUIT</b>                             | 245 |
| <b>VERANTWOORDING</b>                      | 249 |
| <b>DANKWOORD</b>                           | 253 |
| <b>BIJLAGEN</b>                            | 255 |
| <b>EINDNOTEN</b>                           | 285 |
| <b>TREFWOORDEN</b>                         | 292 |

### **Opmerking vooraf**

Als we in het boek verwijzen naar de leidinggevende met 'hij' of 'hem', dan doen we dit voor het leesgemak. Gelukkig zijn er al heel wat leidinggevenden van een ander geslacht. We hopen dat hun aantal, zeker in hogere leidinggevende functies, in de toekomst nog zal groeien. Diversiteit in al haar vormen kunnen we immers enkel als een troef beschouwen. Hoe sneller het 'glazen plafond' doorbroken wordt, des te beter.

De aangehaalde voorbeelden zijn gebaseerd op reële situaties. Om de privacy van personen en organisaties te respecteren, zijn de namen gewijzigd.

## LEESWIJZER

Je kan de inhoud van dit boek op verschillende manieren toepassen.

Je kan starten bij het begin en lezen tot het einde. Of je kan een deel of een hoofdstuk lezen dat je na het bekijken van de inhoudstafel het meest aanspreekt. Daarna zie je wel weer verder.

We vermoeden dat je toch wel nieuwsgierig zal zijn wat een bepaald hoofdstuk jou als persoon oplevert. Daarom hebben we op basis van de ervaringen van onze cursisten aan het begin van elk hoofdstuk het kader 'What's in it for me' geplaatst. Daarin geven we aan wat het voor jou concreet betekent wanneer je de inhoud van een hoofdstuk in de praktijk omzet. Ook dit kan je helpen om te kiezen hoe je met dit boek aan de slag wil gaan.

Je kan je ook laten inspireren door de trefwoordenlijst achteraan dit boek.

En ten slotte kan je ook eerst de driedelige toolbox in bijlage 1 consulteren. Via verschillende situaties waarmee je op een bepaald ogenblik als leidinggevende geconfronteerd kan worden, word je doorverwezen naar de hoofdstukken of pagina's in het boek waarin we je een praktijkgerichte manier van aanpak voorstellen.

Om het even welke manier om met dit boek aan de slag te gaan, zal je zeker helpen je leiderschapsvaardigheden aan te scherpen. En op die manier wordt je werk werkbaarder voor jezelf en je medewerkers.

Aan jou de keuze.





PRAKTIJK

# INTRO

GIDS



De afgelopen tien jaar hebben we meer dan drieduizend mensen met een leidinggevende functie uit diverse sectoren bevroegd naar hun ultieme droom voor hun bedrijf, afdeling of dienst. Ruim 95% van deze bedrijfsleiders, afdelingshoofden, diensthoofden en ploegbazen droomt ervan om samen met hun directe medewerkers resultaten te behalen als één (h)echt, samenwerkend team. Een team waar iedereen veerkrachtig voor elkaar klaar staat, zonder geklaag, ruzie of geroddel.

Zowat driekwart van de ondervraagden gaf echter toe dat ze die droom nog niet had kunnen realiseren. Ondanks al hun goede bedoelingen en geleverde inspanningen slaagden ze er niet in om spanningen en conflicten tussen medewerkers beheersbaar te maken. Ze hoorden nog steeds geroddel. Sommige medewerkers werden heimelijk gepest. Er was nog steeds verzuim en collega's vielen soms psychisch gestresseerd langdurig uit. Talentvolle medewerkers zochten ander werk en de cijfers van langdurige afwezigheden – door chronische stress en burn-out – rezen de pan uit.

Medewerkers delen dezelfde wensen als hun leidinggevendenden. Ook zij willen tot een team behoren waarbinnen ze het beste van zichzelf kunnen geven en gewaardeerd worden door hun leidinggevende en collega's voor hun inbreng en hun meerwaarde aan het grotere plaatje.

Maar de realiteit toont dat deze wensen meestal een droom blijven. Belemmerende werkgerelateerde factoren, zoals onder andere prestatie- en controlecultuur, bureaucratie, gebrek aan waardering en ondersteuning van leidinggevendenden, geroddel en verzuurde relaties verhinderen dat werk werkbaar wordt en blijft.

Om werk werkbaar te maken en de betrokkenheid van werknemers te verhogen, bestaan er geen toverformules of toverdrankjes. Ook de hype van managementmodellen en -technieken waarvan men denkt dat ze de problematiek snel zullen oplossen, leidt al te vaak niet tot het verhoopte resultaat.

Organisaties en leidinggevendenden die investeren in mensgericht werken, zullen werk werkbaar maken door stap voor stap de slogan 'onze mensen zijn ons kapitaal' actief om te zetten in daden. Net zoals de schildpad in de fabel van Aesopus, 'De haas en de schildpad',<sup>1</sup> zullen zij als eerste de eindmeet bereiken. Maar wel op voorwaarde dat ze bereid zijn om door te zetten en 'soft skills' te gebruiken. De 'soft skills are the hard skills', zoals Amy Edmonson, hoogleraar leiderschap aan de Harvard Business School, geciteerd wordt in 'Has Executive Education Gone Soft?'.<sup>2</sup>

Twee items verdienen de nodige aandacht: minder langdurige afwezigheden door chronische stress en burn-out en mensen met plezier langer aan het werk houden. Om dit te kunnen bereiken, is het belangrijk dat het werk haalbaar blijft voor alle betrokkenen.

En net hierin ligt de taak van iedere leidinggevende op elk niveau van de organisatie. Zijn grote meerwaarde en bijdrage als people manager bij het creëren van werkbaar werk bestaat erin de balans van energiegevers en energievreters in evenwicht te brengen en te behouden.

In elke organisatie zijn er factoren die het werk bemoeilijken, spanningen met zich meebrengen en de stress verhogen. Deze energievreters bevatten zowel bezwarende werkgerelateerde factoren als bezwarende persoonsgebonden factoren. Op zich zijn de meeste factoren niet negatief, op voorwaarde dat ze tijdelijk zijn en voldoende gecompenseerd worden door hulpbronnen (de energiegevers).

Het EHBBO Zakboekje, dat het resultaat is van een tweejarig onderzoek van de Arteveldehogeschool,<sup>3</sup> geeft alvast een overzicht van belemmerende factoren en hulpbronnen op het werk (zie figuur 1).

## ENERGIEVRETERS

### Bezwarende werkgerelateerde factoren

- Hoge werk- en tijdsdruk
- Fysiek zwaar werk
- Rolverwarring
- Onduidelijke taken en verwachtingen
- Onvoldoende middelen om taken kwalitatief te kunnen uitvoeren
- Jobonzekerheid
- Gebrek aan ondersteuning en erkenning van de hiërarchie
- Prestatie- en controlecultuur
- Emotionele belasting door contact met doelpubliek, zoals veeleisende klanten, agressief gedrag, confrontatie met aangrijpende situaties
- Emotionele belasting door geroddel, pestgedrag, verzuurde relaties met collega's en/of leidinggevende
- Onevenwicht werk-thuisbalans

### Bezwarende persoonsgebonden factoren

- Perfectionisme
- Zichzelf wegcijferen
- Gebrek aan zelfvertrouwen
- Verbetenheid
- Onderdanigheid
- Moeilijke thuissituatie
- Overvolle privéagenda

## ENERGIEGEVERS

### Werkgerelateerde hulpbronnen

- Gehoord en ernstig genomen worden en het gevoel hebben inspraak te krijgen
- Zingeving van het werk
- Voldoende pauzes zonder dat deze ingevuld worden met administratieve taken of overlegmomenten
- Goede relaties, steun en waardering van collega's en leidinggevenden
- Duidelijkheid m.b.t. doelstellingen en verwachtingen
- Autonomie door te kunnen bepalen 'hoe' je je job invult
- Zowel positieve als corrigerende feedback
- Mogelijkheid om eigen vaardigheden te benutten
- Leer- en ontwikkelingsmogelijkheden

### Persoonlijke hulpbronnen

- Zelfvertrouwen
- Openheid
- Proactief denken en handelen
- Gelooft in eigen kunnen om taken te volbrengen
- Optimisme
- Emotionele stabiliteit
- Veerkracht
- Sociale steun

Figuur 1: Belemmerende factoren en hulpbronnen op het werk<sup>1</sup>

Als je de energiegevers grondig analyseert, dan zie je duidelijk dat de organisatie en haar leidinggevenden hierop heel wat invloed kunnen uitoefenen. Dit geldt zeker voor de werkgerelateerde hulpbronnen, maar ook voor enkele persoonlijke hulpbronnen. Als je aan deze hulpbronnen tegemoet komt, dan maak je werk werkbaar voor iedereen, zonder afbreuk te doen aan het behalen van resultaten.

Is deze balans voor jou herkenbaar? Wil je ermee aan de slag gaan om de hulpbronnen te optimaliseren en de belemmerende factoren weg te werken?

Als je die uitdaging echt wil aangaan, dan vind je in dit boek zeker heel wat instrumenten die je op weg helpen om een werkomgeving te creëren waar werk werkbaar is in een motiverende en psychisch veilige werkomgeving.

Wij geloven dat de meeste bedrijfsleiders en leidinggevenden hun uiterste best doen om er het beste van te maken. Wij geloven niet dat zij in de eerste plaats denken aan het verbeteren van hun eigen situatie.<sup>5</sup>

Wij geloven dat zij nood hebben aan inzichten, vaardigheden en instrumenten om op het vlak van people management en leiderschap hun droom te verwezenlijken. Het gaat dikwijls om inzichten en vaardigheden die de meeste leidinggevenden noch in hun technische vooropleiding, noch tijdens naschoolse opleidingen geleerd hebben. Het feit dat jij dit boek nu leest, betekent alleszins dat je deze opvatting deelt.

In dit boek zal je zeker zaken lezen die je nu al uitstekend doet. Een bevestiging dat je goed bezig bent. Andere zaken zullen nieuw en misschien ook verrassend zijn. Manieren van aanpak waarbij je plots denkt: *Oei, die of die situatie had ik beter anders aangepakt*. Dan moet je je zeker niet schuldig voelen. Ook wij hebben dit leerproces doorlopen en zijn meerdere keren met ons hoofd tegen de muur gebotst.

De inzichten, principes en vaardigheden die je krijgt, zal je niet enkel kunnen gebruiken wanneer je je medewerkers dagdagelijks in real life ziet. Ze zijn even bruikbaar wanneer medewerkers aan telewerk doen of op een satellietkantoor of in een coworking space van op afstand hun bedrijvigheden uitvoeren.

Door het werken op afstand is het vaak moeilijker om de vinger aan de pols te houden en te weten hoe het met de medewerkers gaat. Je zal nu zeker door regelmatige check-ins intermenselijke relaties moeten bewaken. Je zal nog meer aandacht moeten schenken aan de manier waarop je dit doet in een tijd waarin werken echt 'anytime, any place, anywhere' mogelijk is, zoals Wouter Oosting, Senior Director Workplace Strategies & Innovation van CBRE, aangeeft.<sup>6</sup>

Uit onder andere de voorlopige resultaten van het TNO<sup>7</sup> onderzoek 'Werken tijdens coronacrisis' en uit het onderzoek van HIVA<sup>8</sup> blijkt dat de verwachtingen van thuiswerkende medewerkers tegenover hun leidinggevende vrij gelijklopend zijn met de verwachtingen van medewerkers voor de coronapandemie. En zoals ook David Ducheyne<sup>9</sup> aangeeft, blijven vertrouwen, duidelijkheid en connectie sleutelwoorden in zowel goede als moeilijke tijden.

Leidinggeven aan mensen blijft sowieso een moeilijke opdracht. Dit geldt zowel voor de ploegbaas, het afdelingshoofd, de directeur als voor diegene die een tijdelijke functie als projectcoördinator opneemt. En ongeacht of je je medewerkers dagelijks op het werk ziet of virtueel contact met ze hebt.

Leidinggeven is nu eenmaal moeilijk, maar niet onmogelijk. Je kan resultaten behalen, een (h)echt team creëren en werk werkbaar maken. Het zal echter wel wat inspanning van je vragen.

Ten eerste door je huidige manier van werken als leidinggevende in vraag te durven stellen en ervoor open te staan 'hoe' jij het anders zou kunnen aanpakken dan je tot nu toe gedaan hebt. Daarnaast ook door inzicht te krijgen in de basisconcepten van leiderschap en enkele vaardigheden te verwerven. Ten slotte om met deze vaardigheden effectief aan de slag te gaan en er een nieuwe gewoonte van te maken. Vooral dat laatste is moeilijk: de omslag maken van weten naar doen. Want je oude gewoontes zijn hardnekkig. Zelfs wanneer je ervan overtuigd bent dat je het anders zou kunnen en willen doen.

Je bent immers ook maar een mens, die – zoals de meeste mensen – volmondig 'ja' antwoordt op de vraag of verandering noodzakelijk is. Maar op de vraag 'Wie wil veranderen?' buig je misschien hulpeloos het hoofd.

Als start willen we je in deel 1 en 2 – vanuit onze kennis, ervaring en expertise – een aantal inzichten, vaardigheden en concrete instrumenten aanreiken om met opgeheven hoofd de handschoen op te nemen om een (nog) betere leidinggevende te worden.

Daarna reiken we jou in deel 3 een methodiek aan om, stap voor stap, een gewoonte te maken van het toepassen van deze instrumenten. Want zoals Aristoteles al wist: *‘Wij zijn wat wij regelmatig doen. Excellentie is daarom geen handeling, maar een gewoonte.’*

Wil je als leidinggevende écht je verantwoordelijkheid nemen voor het creëren van werkbaar werk? Dan is het niet alleen belangrijk om de verschillende factoren, methodieken en tools voor werkbaar werk goed te begrijpen. Zeker even belangrijk, zo niet nog belangrijker, is actie ondernemen. Een droom zonder actie blijft een droom. Ze creëert enkel frustratie bij iedereen.

Durf de stap zetten van weten naar doen en zijn. De kracht ligt in het lef hebben om te proberen, in de moed om jezelf toe te laten te falen en eruit te leren. En in het doorzettingsvermogen om stap voor stap verder te doen.

Sta jezelf daarbij toe om oog te hebben voor kleine successen en deze te waarderen. Op die manier zorg je ervoor dat werk werkbaar wordt en blijft voor jezelf en je medewerkers.

Dit is geen sexy boodschap. Maar de moed opbrengen om op die manier te werken, is efficiënt, effectief, mens- en resultaatgericht.

Wij wensen je veel leesplezier.

Hilde Clement en Joan De Winne

[www.vision4dynamics.com](http://www.vision4dynamics.com)



# PRAKTIJK

## DEEL 1

# WIS

**Ik als beleids-  
verantwoordelijke/  
leidinggevende/  
projectcoördinator**

