

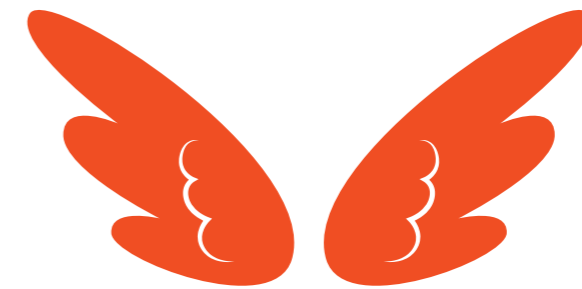
# BEVLOGEN BLIJVEN IN HET ORTHOPEDAGOGISCH WERKVELD



Hoe geef je vleugels aan  
je medewerkers?

Wim Stinkens  
Anki Van Heden

# BEVLOGEN BLIJVEN IN HET ORTHOPEDAGOGISCH WERKVELD



Hoe geef je vleugels aan  
je medewerkers?

---

Tekst: **Anki Van Heden**, onderzoeker en lector bachelor Orthopedagogie, departement Gezondheid & Welzijn, AP Hogeschool.

**Wim Stinkens**, onderzoeker, lector en opleidingshoofd banaba Autismespectrumstoornissen, departement Gezondheid & Welzijn, AP Hogeschool.

Illustraties: **Wim Maes**

Verantwoordelijke uitgever: Pascale De Grootte  
© 2016 AP Hogeschool Antwerpen  
research@ap.be | www.ap.be

ISBN: 9789490705152

Wettelijk Depotnummer: D/2016/9.720/1

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

Wim Stinkens  
Anki Van Heden

# INLEIDING

De zorgsector loopt over van gepassioneerde medewerkers. Mensen die hun job met volle goesting doen. Toch zijn de werkomstandigheden in de zorgsector vaak uitdagend. Dat het bij uitstek een mensensector is, maakt het verhaal er niet eenvoudiger op. Hulpverleners zijn de hele dag voor anderen in de weer. Empathie en vriendelijkheid zijn daarbij van groot belang. Maar hoe kan je dat steeds opnieuw blijven opbrengen? Hoe blijf je als hulpverlener gedreven en bevlogen? En hoe kan je daar als leidinggevende toe bijdragen?

Dit praktijkhandboek geeft je een antwoord op de vraag: Hoe kan ik als eerstelijns leidinggevende de bevlogenheid van mijn medewerkers versterken? Hoe geef ik hen vleugels?

Om deze vraag te beantwoorden voerden Wim Stinkens en Anki Van Heden van de Bachelor Orthopedagogie van de AP Hogeschool het **Bevlogenheidsonderzoek Social profit** (BOS). Dit onderzoek vond plaats tussen 2012 en 2015.

Dit BOS onderzoek gebeurde in residentiële organisaties waar hulpverleners regelmatig worden geconfronteerd met een uitdagende context (*challenging behaviour*). In een eerste fase bevroegden de onderzoekers 343 hulpverleners die werken met personen met een beperking of met kinderen en jongeren in de integrale jeugdzorg. Later diepten zij bepaalde bevindingen uit het onderzoek verder uit tijdens interviews met 17 hulpverleners. Op die manier onderzochten zij de invloed van de leiderschapsstijl van de eerstelijns leidinggevende op de bevlogenheid van de hulpverleners. Tenslotte vertelden eerstelijns leidinggevendenden tijdens 3 focusgroepen over wat hun bevlogenheid bepaalt en hoe zij zelf de bevlogenheid van hun medewerkers kunnen versterken. Het hele onderzoeksproces werd onderbouwd door een wetenschappelijke literatuurstudie.

# LEESWIJZER

In dit handboek vind je meer dan abstracte theorieën en wetenschappelijke onderzoeken over bevlogenheid. We houden het praktisch en herkenbaar zodat je er meteen mee aan de slag kan.

## Ervaringsquotes

Hier laten we jouw collega's zelf aan het woord.

### ONDERZOEKSRESULTATEN

De bevindingen van het BOS onderzoek vind je hier overzichtelijk weergegeven. Laat je hierdoor inspireren of toets er je eigen ervaringen aan. Soms zal je zien dat bepaalde factoren een invloed hebben op andere. Met deze kennis kan je bepaalde processen op je eigen werkplek zelf gaan onderzoeken, begrijpen of bijsturen.

### Praktijkmodellen

Tenslotte zal je hier praktijkkaders ontdekken. Deze kunnen je als eerstelijns leidinggevende helpen bij je dagelijkse taken.

# INHOUDSTAFEL

Wat is Bevlogenheid?	9
Wat beïnvloedt de bevlogenheid van een hulpverlener?	15
Hoe bevlogen ben jij als leidinggevende?	39
Hoe geef je vleugels aan je medewerkers?	47
Wat maakt van jou een leider die je medewerkers vleugels geeft?	63

## WAT IS BEVLOGENHEID?



“ Vooral als je je bewoner veel kan leren, en je ziet na een aantal weken: ‘kijk, ze hebben toch al een klein stapje vooruit gezet’, dat vind ik fantastisch! Ik zeg soms als een fiere gieter: ‘kijk, die heeft dat nu zelf gedaan!’ en daar haal ik mijn energie uit.”

Je kent ze wel, mensen die hun job met een aanstekelijke passie uitoefenen. Je kreeg ongetwijfeld graag les van die ene leraar die met het grootste enthousiasme kon vertellen over zijn vak. En iedereen wordt liever verder geholpen door een verpleegkundige die altijd lacht en betrokken is, als was je zijn enige patiënt. Je hebt je daarbij vast al eens afgevraagd waar zij die passie vandaan (blijven) halen. Net zoals je jezelf wel eens afvraagt hoe je als hulpverlener telkens weer met volle goesting aan de slag moet. Als leidinggevende van die hulpverleners worstel je misschien met de vraag of je medewerkers het wel zullen volhouden. Wat houdt hen geëngageerd, gepassioneerd en betrokken? Of wat houdt hen bevlogen?



Bevlogenheid wordt in de wetenschappelijke literatuur omschreven als "een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie" (Bakker, 2009, p. 15). In de Engelstalige literatuur noemt men bevlogenheid *engaged performance*.

- Vitaliteit verwijst naar het bruisen van energie, zich fit en sterk voelen en lang en onvermoeibaar door kunnen gaan.
- Toewijding duidt op een sterke betrokkenheid op het werk. Het werk is inspirerend en roept gevoelens van trots en enthousiasme op.
- Absorptie refereert naar het op een plezierige wijze helemaal opgaan in het werk, waardoor de tijd stil lijkt te staan en het moeilijk is om zich er los van te maken.

Een bevlogen hulpverlener is dus iemand die zichzelf over het algemeen, over een hele periode en in vele werksituaties erg betrokken en gemotiveerd voelt.

Bevlogen medewerkers of hulpverleners stralen hun bevlogenheid uit op hun collega's, hun cliënten en hun omgeving. Hun levenslust en inzet enthousiasmeert de mensen rondom hen. In teams van hulpverleners die werken met cliënten met een beperking of met kinderen en jongeren in de jeugdhulpverlening vind je veel bevlogen medewerkers. In die organisaties is de kwaliteit van de zorg het resultaat van een gezamenlijke inspanning van een team en zie je dat teamleden elkaar aansteken met hun vitaliteit, enthousiasme en betrokkenheid.



*Bevlogenheid besmettelijk? ZEKER! Het is als een virus en dat merk je wanneer je werkt met echt bevlogen mensen. Dan wil men die positieve flow er altijd weer terug in krijgen."*

Bevlogen hulpverleners ervaren bovendien veel positieve gevoelens. Zij voelen veel positieve emoties zoals blijheid, voldoening en trots waaruit ze kunnen putten wanneer ze te maken krijgen met lastige cliënten of strikte deadlines.

Bevlogen hulpverleners zijn heel bekwaam in het aanspreken van hulpbronnen in zichzelf. Ze kunnen hun grenzen duidelijk aangeven of roepen een collega ter hulp wanneer dat nodig is. Deze hulpbronnen hebben een positieve invloed op hun professioneel handelen, hun eigenwaarden en de effectiviteit waarmee ze aan de slag gaan. De bevlogenheid van hulpverleners hangt dus nauw samen met de kwaliteit van het hulpverlenen.

Maar waar komt die bevlogenheid vandaan, welke factoren kunnen ze beïnvloeden en hoe kan je daar als leidinggevende op inspelen? Lees er alles over in het volgende hoofdstuk.

WAT BEÏNVLOEDT DE  
BEVLOGENHEID  
VAN EEN HULPVERLENER?





## De cliënt

**“** Eigenlijk zijn de gasten zelf mijn eerste trigger. Ik zie ze graag op hun gemak bezig, ik zie ze graag aan het werk want dat is het belangrijkste aan mijn job.”

Hulpverleners in het orthopedagogisch werkveld voelen vaak een motivatie voor hun werk vanuit een maatschappelijk engagement. Ze willen hun steentje bijdragen aan een goede samenleving. Cliënten geven hen vleugels doordat ze voor hen 'het verschil kunnen maken'. Zelfs wanneer ze niet echt het gevoel hebben grote succeservaringen bij cliënten te bereiken, halen hulpverleners toch vaak energie uit de minimale stapjes die een cliënt zet. Zo kunnen zij bijvoorbeeld veel plezier beleven aan een babbeltje met jongeren door in hun leefwereld te treden en hen te motiveren. Dat maakt handelen 'professioneel': altijd opnieuw daagt de cliënt hen uit om nieuwe ingangen te vinden.

## Collega's



De gedeelde erkenning en steun van collega's bepaalt in grote mate of hulpverleners geëngageerd kunnen blijven werken of niet. De wederzijdse waardering tussen collega's kan ervoor zorgen dat je medewerkers graag komen werken. En die positiviteit stralen ze ook uit naar cliënten.

Hulpverleners vinden vaak een luisterend oor bij teamcollega's. Ze bieden elkaar vaak spontaan een klankbord om negatieve en positieve ervaringen en emoties te delen. Medewerkers die te maken krijgen met agressie blijven ook gemakkelijker bevlogen als ze die onveilige en spannende beleving een plaats kunnen geven in een gesprek met een collega die echt, niet beoordelend, luistert zonder het voorval zwaarder te maken dan het hoeft te zijn.

Hulpverleners zoeken het liefst steun bij die collega's die dezelfde visie op hulpverlening delen en op dezelfde golfen zitten. Het maakt niet uit of het een jongere onervaren collega is of een collega met een lange beroepservaring.

### PROFESSIONELE INFORMELE COLLEGIALE STEUN DIE COLLEGA'S BEVLOGEN HOUDT:



- **Situationeel:**  
Op het moment dat het nodig is, bijvoorbeeld na een geval van agressie of voor een heel moeilijk gezinsbegeleidingsgesprek.
- **Professioneel:**  
Kritische feedback die niet (ver)oordelend is, maar waardering uitdrukt.
- **Steunend:**  
Een zorgend optreden naar elkaar toe waarbij je de garantie voelt dat je altijd kan steunen en rekenen op elkaar.

Hulpverleners in het orthopedagogisch werkveld waarderen de vriendschapscultuur die zij in hun organisatie ervaren. Dit heeft te maken met de bijzondere aard van het werk van deze specialisten van het dagelijkse leven. Zij delen vaak een stuk privé- en professioneel leven met cliënten en collega's. In een vriendschapscultuur zitten er volgens wetenschappelijk onderzoek dan ook grote krachten. Al zijn de valkuilen van een vriendschapscultuur even belangrijk om te onderkennen en te onderzoeken.

Voor jou als leidinggevende is het een uitdaging om de juiste balans te vinden en voortdurend de professionele en vriendschappelijke rollen bij te stellen. Dit kan je doen door voldoende met je medewerkers te praten over mogelijk conflicterende rollen en spanningen en dilemma's te benoemen. Een **afstandelijke betrokkenheid** (=gepaste balans tussen afstand houden van een andere persoon en toch de persoon nabij zijn) kan hierbij helpen. Net zoals hulpverleners die afstandelijke betrokkenheid hanteren in de relatie hulpverlener - cliënt, kan dit medewerkers helpen om te reflecteren over hun collegiale relaties.

## De paradox van een vriendschaps-cultuur: krachten en valkuilen.

(De Prins & Segers, 2015)

### Definitie vriendschapscultuur:

De organisatie vormt een hechte gemeenschap gebaseerd op egalitaire relaties, niet alleen tussen werknemers onderling maar ook met hun leidinggevendenden (dus weinig hiërarchie). Centrale waarden zijn informaliteit, individualiteit (jezelf zijn), openheid en vertrouwen en gelijkheid. De overgang van collega naar vriend wordt vaak bepaald door fysieke nabijheid, gedeelde taken en door het extra socialiseren tijdens en buiten de werkuren. Werknemers delen vaak niet-werk-gerelateerde thema's met elkaar en met hun leidinggevende. Er ontstaat een afgenomen voorzichtigheid om persoonlijke en zelfs intieme thema's met elkaar te bespreken en zo is men eerst collega om vervolgens steeds meer vriend te worden.

### Positieve krachten

- Door een geringe afstand kan een eerstelijns leidinggevende gemakkelijker inspelen op de betrokkenheid van medewerkers.
- Vriendschap geeft vertrouwen en daaruit ervaren medewerkers steun waardoor ze zelf ten volle verantwoordelijkheden durven opnemen en dragen.
- Op zware momenten nemen medewerkers het vaak van elkaar over zodat iedereen het op lange termijn blijft volhouden.
- Vriendschap heeft positieve invloed op werktevredenheid van werknemers: dit is een bijzonder grote positieve kracht.

### Verdoken hiërarchie:

In een vriendschapscultuur lijkt de invloedverdeling die uitgaat van gedeeld leiderschap tussen formele leiders en medewerkers in grote mate gelijkwaardig te zijn. Door de invloedsmacht van diegenen die op een bepaald moment eindverantwoordelijkheid opnemen, charisma uitstralen, veel kennis of ervaring hebben ontstaat er opnieuw hiërarchie. Het zijn dan ook deze informele leiders die een normatieve controle uitoefenen over hoe taken moeten uitgevoerd worden maar ook over hoe er moet gedacht en gevoeld worden. Door identificatie met deze normen kopiëren medewerkers automatisch het voorbeeld-denken en voorbeeld-gedrag van de informele leider(s). Op die manier ontstaat een nieuwe hiërarchie die mogelijk kan conflicteren met het formele leiderschap.

### Valkuilen

- De identiteitsregulatie doet *inner circles* (kliekjes) ontstaan binnen een organisatie en insluiting doet uitsluiten.
- Informele leiders kunnen mogelijk vriendschap misbruiken om bepaalde beslissingen door te drukken waardoor een rolconflict ontstaat tussen de formele leider (de eerstelijns leidinggevende) die vaak mee op de werkvloer staat met de informele leider(s).
- De dubbele rol van vriend zijn én leidinggevende ondermijnt de voorwaarde voor vriendschap namelijk gelijkwaardigheid, die door de professionele leidinggevende rol onmogelijk wordt gemaakt.
- De vriendschap met collega's kan een werknemer ook de eigen persoonlijke identiteit ontvreemden (men moet zich zuss of zo gedragen, dat is de norm) en dit kan leiden tot emotionele uitputting.
- Vrienden veroordelen elkaar niet waardoor men elkaar niet aanspreekt op professionele fouten, wat bedreigend kan zijn voor de kwaliteit en innovatie van een organisatie en vragen doet rijzen over de authenticiteit van vriendschapsrelaties.
- De vriendschapsrol haalt het altijd van de professionele rol. Vriendschappen worden *kettingen*: Je verliest veel meer dan een werkrelatie wanneer je in een reorganisatie wordt ontkoppeld van je collega; dat roept weerstand op wat innovatie in de weg staat. Of je blijft maar werken in een voor jou ongezonde werkomgeving om je vrienden niet te verliezen.
- De gulzigheid van een vriendschapscultuur houdt het gevaar in van werk-privé-vervlechting waar werkuren niet duidelijk starten of stoppen of er geen buffer is om de belasting van het werk privé van je af te zetten.

## Samenwerking met externen

Het BOS onderzoek toont duidelijk aan dat hulpverleners motivatie halen uit het samenwerken met externe professionals. Hulpverleners leggen in deze contacten dezelfde zorg en verantwoordelijkheid die ze voor de cliënt dragen en dat bestendigt hun betrokkenheid. Bovendien voelen ze zich in die contacten ook belangrijk: ze kunnen hier anderen informeren en versterken. Dat geeft een positief gevoel van eigenwaarde in de job.

**“** *We hebben met een school goed samengewerkt. Het is geweldig om te zien dat een meisje dat vorig jaar buiten gegooid was op een school, het nu wel goed stelt, gewoon omdat deze school het aanpakt op een warme, maar duidelijke manier en dat is zo fijn! Je gunt dat de jongeren zo erg. Het houdt jezelf ook gemotiveerd.”*

Door samen te werken binnen interprofessionele werkrelaties kunnen medewerkers anderen ondersteunen en zelf ondersteund worden wanneer dat nodig is. Het is een dankbaar middel om kwaliteit van hulpverlening samen gestalte te geven. De kwaliteit van zorg die een externe collega koestert, besmet een medewerker om niet bij de pakken te gaan zitten, om gedreven te blijven. De cliënt wordt hier een gedeeld verhaal. Behandelingsvormen of werkmethoden uitwisselen, zorgt er soms ook voor dat medewerkers hun handelingsverlegenheid vergeten.

**“** *Als je in de school komt bij de orthopedagogen, de leerlingbegeleiders of de directeurs dan merk ik daar toch veel bevologenheid. Ik merk dat die mensen ook hun best willen doen en dat is voor mij belangrijk om bevologen te blijven.”*

## Taakdiversiteit

Taakdiversiteit krijgt een individuele invulling bij hulpverleners. Sommige onder hen houden ervan woon- en dagzorg te combineren met contextbegeleiding. Zij vinden het boeiend om op die manier uitgedaagd te worden door nieuwe, onverwachte vragen. Sommige ervaren deze combinatie als een valkuil: werken in een residentiële - en thuiscontext zorgt voor een onduidelijk perspectief op hulpverlening en werkt *emotional labor* (zie verder) in de hand.

Hulpverleners werken binnen woon- of dagcentra continu samen in een team. Wanneer een hulpverlener omwille van een taakverschuiving uitsluitend contextbegeleidingen moet uitvoeren, heeft dit een negatieve invloed op de bevologenheid omdat hij of zij er als hulpverlener alleen voor staat.

Taakdiversiteit vraagt om voortdurende aanpassingen. Het is soms lastig om al die taken te combineren. Medewerkers hebben leefgroepdienst, maar ook nog gezinsgesprekken en willen niet elke weekavond van huis zijn. Dat kan aan de bevologenheid knagen. Organisaties zullen structureel moeten inzetten op een haalbare flexibiliteit. Wellicht vraagt dit om een innovatie van de organisatie en de werkprocessen.

### BEVLOGENHEID DOOR TAAKDIVERSITEIT

- In het takenpakket: de taak van de hulpverlener kan bestaan uit cliëntcontacten, netwerkcontacten, handelingsplanning, teamoverleg, administratie, logistieke taken... .
- In de werkcontexten: hulpverleners werken binnen de organisatie, maar zijn ook aanwezig bij cliënten thuis en bij andere diensten en in andere contexten.
- In de samenwerkingsverbanden: hulpverleners werken soms graag alleen, maar ook in team of met externen.

## Werkdruk



Werkdruk wordt bij hulpverleners vooral ervaren in de **onvoorspelbaarheid** die zo eigen is aan de job. Plotse noden van cliënten brengen hulpverleners opeens midden in een crisissituatie. Hulpverleners moeten hun handelen helemaal bijsturen en praktische zaken moeten wijken. Plots moeten ze heel hun agenda verschuiven, wat ook kan wegen op hun werk-privé balans. Dit is zeker het geval in contexten met *challenging behavior* (zie verder). Een crisis met een cliënt valt niet te timen en de nazorg al evenmin.

Werkdruk kan ook ontstaan door een **nieuw of instabiel team**. Nieuwe collega's worden soms ervaren als extra werk omdat ze ingewerkt moeten worden. Zij vragen om extra assistentie van de ervaren collega's. Bovendien doen cliënten ook vaker beroep op vertrouwde medewerkers.

**Onderbezetting** van personeel creëert eveneens werkdruk en knaagt aan de bevlogenheid. Bij sommige organisaties worden bewonersgroepen tijdens het weekend samengevoegd waardoor hulpverleners het gevoel krijgen maar net rond te komen met een basis aan zorg. Wanneer het beleid het aantal cliënten aanpast bij onderbezetting van personeel maakt dat voor de medewerker heel wat uit. Daadwerkelijk ervaren begrip voor hun werksituatie en zorg voor werkdruk vanwege hun leidinggevende(n) maken dat hulpverleners bevlogen aan de slag blijven.

Tenslotte: werkdruk hoeft niet negatief te zijn. Bevlogen hulpverleners vinden dat er zelfs een beetje werkdruk moet zijn. Het maakt de job uitdagend. Een hoge werkdruk en een grote vraag naar flexibiliteit van de medewerker kan immers gecompenseerd worden door voldoende regelmogelijkheden en autonomie. De werkdruk mag echter nooit structureel zo hoog zijn dat de werk-privé balans bedreigd wordt.

## Leidinggevende(n)

*„Mijn leidinggevende is een zeer geëngageerd man naar zijn personeel toe. Hij brengt veel in beweging om zijn personeel goed in het werk te laten staan. Als je een probleem hebt, hier of thuis, dan zal hij altijd proberen om je te helpen. Hij is een zeer aimabele man, echt een goed man.“*

Hulpverleners hebben soms het gevoel op een slappe koord te lopen: “Handel ik correct of niet?” Hulpverleners weten nooit helemaal zeker of hun interventie effectief zal zijn en tot kwaliteitsvolle hulpverlening leidt. Wanneer ze daarbovenop het gevoel hebben dat ze vaak verantwoording aan hun leidinggevende moeten afleggen die hen daarop beoordeelt, dan vreet dit energie en dreigen ze de vanzelfsprekende verbondenheid met de job te verliezen.



Als hulpverleners echter het gevoel hebben écht gedragen en gesteund te worden door hun leidinggevende, kunnen ze beter met deze onzekerheden of met onveilig aanvoelende situaties om. Een leidinggevende die een rolmodel is in het professioneel handelen, biedt daarnaast een noodzakelijke houvast om zelfzeker in de praktijk te staan.

### HULPVERLENERS ZIEN EEN LEIDINGGEVENDE DIE HUN BEVLOGENHEID AANWAKKERT ALS IEMAND DIE ...



- erg bevlogen is en waarmee medewerkers zich identificeren;
- heel professioneel met cliënten omgaat;
- kan omgaan met moeilijke situaties en niet dadelijk van slag is of geïrriteerd;
- écht kan luisteren en een probleem niet groter maakt dan het is;
- naast medewerkers staat en niet erboven en dus erg bereikbaar is;
- een neutrale en bezonnen houding aanneemt en niet mee doet met de eerste de beste tendensen;
- zaken niet laat aanmodderen en knopen doorhakt als het moet;
- zeer zorgzaam en discreet omgaat met vertrouwelijke informatie;
- waardering geeft aan medewerkers en hun inzet ziet en erkent;
- de theorie, maar ook de praktijk kent, iemand die voeling heeft met de dagelijkse praktijk.

## De organisatie

Bevlogen medewerkers vertellen dat werken in een **kleine organisatie met een horizontale structuur** hen het voordeel geeft dat ze veel rechtstreeks contact hebben met hun leidinggevende. Ze voelen zich op die manier continu betrokken bij het beleid. Wanneer visie en beleidswerk vorm krijgen in een eerder verticale structuur met minder mogelijkheden tot participatie voelen medewerkers zich meer bevlogen wanneer ze aan het beleid mogen participeren.

Een niet goed functionerend team kan een bom leggen onder de bevlogenheid van teamleden. Wanneer grote teamvergaderingen veel energie vragen en tot een zwakke besluitvorming leiden, irriteert dit medewerkers mateloos. Het beleid in een organisatie heeft er dus alle baat bij om het teamwerk functioneel in te richten.

De **plaats van de eerstelijns leidinggevende** in de organisatie en werkrooster speelt een belangrijke rol. Hulpverleners hebben het gevoel dat leidinggevendenden meer begrip opbrengen voor hun noden en deze noden ook beter weten aan te kaarten bij de beleidsmaker hogerop wanneer hij of zij als collega in eenzelfde werkrooster meewerkt in het team. Ze benadrukken het verschil met de leidinggevende die enkel bereikbaar is op 'de bureau boven'.

Veel medewerkers vinden het elementair om zichzelf digitaal goed te kunnen informeren en documenteren door een **goed werkend digitaal netwerk** in de organisatie. Dit is zeker belangrijk voor organisaties waar veel medewerkers deeltijds werken. Een leidinggevende die zelf goede informatie aanbrengt, wordt vaak geapprecieerd als een teken van goede zorg en betrokkenheid.

Een soort **hulplijn** in de organisatie is een ideale buffer tegen gevoelens van onveiligheid bij hulpverlener én cliënt. Bij handelingsverlegenheid of crisis kan de hulpverlener steun inroepen of overleggen. Dat geeft rust en neemt stress weg.

Een organisatie die **gevoelig en zorgzaam** is voor de persoonlijke situaties van de medewerkers doet bevolegenheid toenemen. Dit kan door in het werkrooster van de medewerkers de werk-privé balans mee in rekening te brengen. Maar ook door begrip en bezorgdheid te tonen voor de impact van de job op de persoonlijke leefsfeer en het welbevinden van de medewerkers. In een organisatie waar hulpverleners veel te maken krijgen met bijvoorbeeld palliatieve zorg, toont de organisatie zich erg steunend door flexibel om te gaan met werktijd bij het overlijden van een cliënt.

Warme **waardering en vertrouwen** zijn de beste voedingsbodem voor bevolegenheid. De betrokkenheid en erkenning die een medewerker bij een leidinggevende voelt bij het mogen recupereren wanneer men tegen een grens aanloopt, zorgt ervoor dat hulpverleners in deze sector graag aan het werk blijven of eruit stappen.

Ook de aandacht die de organisatie schenkt aan **secundaire traumatisering** is belangrijk. Toch blijken hulpverleners dit in de praktijk al eens af te wimpelen omdat ze de situatie niet extra willen bezwaren of de cliënt willen sparen.

Ook een cultuur van hoge standaarden van **professionaliteit** houdt mensen gemotiveerd. De meeste hulpverleners werken graag in een sfeer waar ze uitgedaagd worden tot diepgaande reflectie en een kritische houding. Deze prikkeling om zelfsturend, eigen leiderschap op te nemen kan ondersteund worden door actuele publicaties en instrumenten of methodieken aan te bieden.

## ORGANISATIEKENMERKEN DIE MEDEWERKERS BEVLOGEN HOUDT:



### Een warme cultuur met veel erkenning

Doen we eens een complimentjesdag? Elke dag waarderingsdag werkt beter.

### Voldoende personeelsbezetting

Met voldoende handen kan je cliënten dat stukje extra bieden waardoor hulpverlening kwaliteitsvol is. Dat houdt mensen gemotiveerd.

### Afstand hulpverlener - leidinggevende (psychologisch en fysiek)

Een collega leidinggevende op de werkvloer, altijd bereikbaar en dichtbij, wordt als meer ondersteunend ervaren dan iemand 'boven op de bureau'.

### Transparante communicatie

Informatiedoorstroming is het netwerk voor bevolegenheid in een organisatie. Jezelf goed kunnen informeren en goed geïnformeerd zijn, maakt dat je mee kan denken en dat je mee bent.

### Ondersteunend teamwerk

Hulpverleners doe je soms graag alleen, maar wordt samen gedragen.



## Autonomie en participatie

“ Ik ben een teamspeler en werk graag samen met collega’s, maar ik heb totaal geen probleem om alleen te werken, in tegenstelling tot collega’s die het daar wel moeilijk mee hebben. Dan gaat het vooral om beslissingen nemen en daar hebben ze de hulp van collega’s nodig. Als een collega niet aanwezig is, nemen ze de telefoon om naar de permanentie te bellen en te vragen: ‘Help mij alsjeblief en hak die knoop door, want ik durf het niet alleen,’ bijvoorbeeld over een jongere die vraagt om weg te mogen. Deze collega’s willen die beslissingen niet nemen omdat ze schrik hebben om fouten te maken.”

Brouwers & De Prins (2009) deden onderzoek naar wat werknemers waardevol vinden aan hun job.

Veel werknemers vinden het belangrijk dat hun job inhoudelijk interessant en uitdagend is en hun werk betekenisvol, niet alleen voor zichzelf maar ook voor anderen. Ze willen bovendien zelfstandig kunnen werken. Voor een hulpverleningsorganisatie betekent dit dat medewerkers voldoende autonoom moeten kunnen werken, zonder de doelstellingen van de organisatie of het team uit het oog te verliezen. Coaching en feedback zijn vaak nodig om zelfstandig professioneel te kunnen functioneren. Participatie in de vorm van mee mogen denken en deelnemen aan besluitvormingsprocessen kan de bevoegdheid bevorderen, zeker wanneer de dagelijkse job niet zo uitdagend is door bijvoorbeeld veel routinematige verzorgende taken.

### AUTONOMIE DIE HULPVERLEENERS BEVLOGEN HOUDT:



- De werkagenda mee zelf kunnen bepalen.
- De werkagenda met de nodige correctheid mogen aanpassen aan de thuisagenda (bijvoorbeeld bij een onverwacht doktersbezoek, een ziek kind thuis...).
- Inspraak hebben in de uurroosters.
- Een dag recuperatie mogen nemen wanneer je op je tandvlees zit en een leidinggevende die dit begrijpt.
- De vrijheid voelen om zelfstandig hulpverleningsprocessen uit te tekenen.
- In team werken, maar ook voldoende op jezelf.
- Het mandaat krijgen om zelf contacten met externe diensten te leggen.
- Vrijheid krijgen in de uitvoering van je takenpakket en echt verantwoordelijkheid dragen.

**Zelfbepaling én verantwoordelijkheid houdt medewerkers bevoegd**



## Persoonlijke kenmerken

Bepaalde persoonlijke kenmerken zijn een hulpbron voor een hulpverlener om motivatie te blijven vinden in de job.

### PERSOONLIJKE KENMERKEN DIE ERVOOR KUNNEN ZORGEN DAT JE BEVLOGEN BENT EN BLIJFT: WAT ZEGGEN HULPVERLENERS OVER ZICHZELF ?



- Een rustige stabiele thuiscontext maakt dat je zonder kopzorgen op je werk klaar kan staan voor je cliënten en collega's.
- Een goed sociaal netwerk biedt je een vangnet als je het moeilijk hebt op je werk.
- Als je een flexibel persoon bent dan ben je bestand tegen onverwachte dingen die op je afkomen en kan/durf je bepaalde structuren die niet werken los te laten.
- Hulpverleners is een job waarin je telkens voor nieuwe uitdagingen komt te staan: een portie nieuwsgierigheid buffert je stress daarbij.
- Graag 'zorgen', graag klaar staan voor anderen en een hart hebben voor mensen maakt dat je bevlogen blijft.
- Emotioneel in balans zijn en een relativeringsvermogen helpt je om bij zware problemen niet mee te stappen op een emotionele rollercoaster.

**Een professionele attitude met de juiste balans van afstand - nabijheid naar cliënten (en hun netwerk) zorgt ervoor dat je niet totaal opgeslorpt en uitgeput geraakt.**

## Emotional labor: 4 vormen en hun samenhang met bevlogenheid

(Grandley, Diefendorf & Rupp, 2013; Hochschild in Brieët, Näring, Brouwers & Droffelaar, 2005)

### 1. Emoties oproepen

Een emotie van binnen aanwakkeren die je zelf innerlijk niet spontaan voelt opkomen hoewel dit in en werksituatie wel van je wordt verlangd.

### 2. Emoties verbergen

Een emotie die je als vanzelf voelt opkomen niet tot expressie brengen en dus terugdringen.

### 3. Emoties voorwenden

Een emotie volgens een bepaalde verwachting tonen die je eigenlijk niet voelt.

*emotional labor is hoog: hoge samenhang met emotionele uitputting*

*emotional labor is laag: lage samenhang met emotionele uitputting*

### 4. Emotionele consonantie

De emotie die als vanzelf in je opkomt ook uitdrukken zoals in die situatie wordt verwacht.

## Emotional labor

*Ik heb nog altijd het gevoel dat ik écht bezig ben, dat ik niet een 'verdund' gevoel heb, niet dat ik gevoelens moet faken. Als dat de bovenhand zou nemen dan ben ik niet goed bezig. Ik heb het gevoel dat ik écht kan zijn en dat is hard nodig. Anders hou ik het niet vol."*

Wanneer werknemers hun emoties moeten aanpassen in functie van hun werk en deze op een bepaalde manier moeten uitdrukken (bijvoorbeeld naar cliënten of collega's toe), wordt er van hen *emotional labor* verwacht. Dit wordt vereist in een bepaalde intensiteit of frequentie (naargelang de context en variatie van de interacties). Het gaat dus om het innerlijke proces van emoties ordenen, bijsturen, laten doorglijden of net blokkeren om vervolgens de gepaste emoties naar buiten te brengen zoals de werkcontext het verlangt. Sommige jobs vragen meer *emotional labor* dan anderen.

Werken in het orthopedagogisch werkveld vraagt veel en vaak om *emotional labor*. Hulpverleners komen vaak in contexten van crisis of conflicten, hebben te maken met agressie en gedrags- en andere problemen. Dit zijn contexten die om veel *emotional labor* vragen. Hoe langer interacties tussen de hulpverlener en cliënt duren, hoe moeilijker het wordt om zich aan de regels van emotionele expressie te houden die in de organisatie gelden.

*Emotional labor* maakt zorgarbeid intens en zwaar, zeker wanneer een hulpverlener te maken heeft met langdurige cliëntcontacten. Toch wordt *emotional labor* vaak niet beloond of als een meerwaarde gezien. In zorgberoepen wordt een authentieke zorg verwacht, zowel door de organisatie als door de hulpverlener van zichzelf. Maar dat strookt niet altijd met hoe medewerkers zich vanbinnen voelen.

“Als ik mij privé niet goed voel, dan zijn er momenten dat ik met een hele blije toon de gasten toespreek terwijl ik mij helemaal niet blij voel.”



Er is een verschil tussen medewerkers op dezelfde werkvloer naarmate ze zich met (hun rol in) de organisatie identificeren. Als hun identificatie met de organisatie hoger is, is emotional labor ook voor hen belangrijk en wordt het echt iets van henzelf zodat hun expressie van gevoelens authentieker is. Ze hebben de standaarden eigen gemaakt en er is een match tussen hun persoonlijke werkdoelen en die van hun organisatie. Ook hulpverleners die zich vlot kunnen inleven in een ander kunnen gemakkelijker omgaan met emotional labor. Het is een vaardigheid om emoties te verbergen of voor te wenden en vol te houden wanneer je geconfronteerd wordt met moeilijke situaties of 'lastige' cliënten.

### SAMENHANG TUSSEN EMOTIONAL LABOR EN WERKERVARING/LEEFTIJD VAN EEN HULPVERLENER.

Er is een significante samenhang tussen emoties voorwenden en aantal jaren dienstervaring in de sector.

Hoe langer een hulpverlener in de sector werkt, hoe meer *emotional labor* er wordt verricht. Vooral emoties voorwenden.

Er is een samenhang tussen emoties voorwenden en leeftijd.

Hoe ouder een hulpverlener is, hoe vaker hij of zij emoties voorwendt op het werk

**Oudere en ervaren hulpverleners in het onderzoek beschouwen *emotional labor*, in de vorm van emoties voorwenden, als een vorm van professionaliteit. In tegenstelling tot de theorie over *emotional labor*, zeggen ze dat het hen niet uitput.**



*Zij is iemand die altijd heel veel dingen in vraag stelt en ook bij ons komt aftoetsen. Doordat zij zoveel dingen in vraag stelt ga je zelf ook verder nadenken. Ze is ook iemand die heel goed kan aansporen om er mee door te gaan, als ze ergens in gelooft, dan gelooft ze er ook in en dan trekt ze je mee. Ze is ook heel veel aanwezig, bewoners hebben haar ook graag en je ziet dat gewoon. Ik heb haar nog geen enkele dag slecht gezind geweten, ze heeft echt een passie voor haar job, dat straalt er gewoon van af. Dat geeft me energie door zoveel plezier te zien waarmee zij dat doet.”*

HOE BEVLOGEN BEN JIJ  
ALS LEIDINGGEVENDE?



### ADVIEZEN VAN HULPVERLENERS AAN HUN EERSTELIJNS LEIDINGGEVENDEN

- Wees betrouwbaar voor je medewerkers door een neutrale houding: blij objectief in de benadering van problemen of conflicten.
- Zet je leiderschap situationeel in: stuur aan en laat los wanneer nodig.
- Wees vaak aanwezig op de werkvloer: daar zie je zelf hoe de vork aan de steel zit en ben je ook gemakkelijk bereikbaar voor je medewerkers.
- Omdat je een beetje een manager bent, maar ook hulpverlener mag je beide rollen niet vergeten: ze zijn allebei erg belangrijk.

**Maak tijd voor wat belangrijk is. Probeer efficiënt om te gaan met vergaderingen en administratie zodat je tijd kan maken voor waar het echt toe doet: de mensen om je heen.**



### Wat houdt jou bevlogen?

Als eerstelijns leidinggevende heb je vaak een dubbele rol: je bent tegelijk hulpverlener en leidinggevende. Je voelt die bevlogenheid in beide rollen.

Net zoals bij je medewerkers speelt ook voor jou de kwaliteit van je relatie met de cliënt een belangrijke rol: als leidinggevende wil je immers instaan voor goede, kwaliteitsvolle zorg. Daarnaast geeft het verantwoordelijkheid dragen als leidinggevende betekenis aan je werk. Zo word je niet enkel als hulpverlener uitgedaagd, maar ook in je ondersteuning aan medewerkers in hun professionele groei.

Ook afwisseling in taken kan je geëngageerd houden. Als leidinggevende ervaar je in je functie vaak een aangename verscheidenheid van cliënt gerelateerde taken, administratieve verantwoordelijkheden, coördinerende aspecten en ondersteuning van medewerkers, of een samenwerking mogelijk maken (in een team of met externe diensten). Ook dat kan je als eerstelijns leidinggevende energie geven omdat een goed draaiend team bijdraagt tot de kwaliteit van het bestaan van cliënten. En daar doe je het tenslotte voor.

Bevlogenheid is 'besmettelijk'. Bevlogen medewerkers in een bevlogen team hebben een aanstekelijke invloed op eerstelijns leidinggevenden. Leidinggevenden die kunnen steunen op hun team, zijn meer gemotiveerd. Medewerkers zeggen hetzelfde: zij worden aangestoken door de bevlogenheid van hun eerstelijns leidinggevende. Weinig hulpverleners beseffen echter dat ook zij bijdragen tot de bevlogenheid van hun leidinggevenden.

## Krachtgericht coachen

(Korthagen, 2014)

Vanuit de positieve psychologie focust men minder op de problemen van mensen, maar vooral op hun psychologisch kapitaal. In coaching ligt de nadruk niet op het analyseren van problemen.

Drie perspectieven vormen de basis van krachtgericht coachen.

### 1. Leg de focus op kwaliteiten en kracht.

- Besteed veel aandacht aan successen en minder aan wat fout loopt.
- Geef positieve feedback.
- Benoem kernkwaliteiten: erken en benoem persoonlijke kwaliteiten.

### 2. Schakel tussen denken, voelen en willen.

- Door te schakelen tussen *denken*, *voelen* en *willen* ontstaat er flow.
- De behoeften van mensen (emotionele dimensie) en de idealen van mensen (wat ze willen) hebben een grote invloed op hun handelen.
- De focus op *willen* geeft positieve gevoelens en brengt mensen in hun kracht.
- Ontwikkel vertrouwdheid met vragen naar *voelen* en *willen*.

### 3. Geef aandacht aan interne belemmeringen.

- Sta stil bij de interne belemmeringen die de kracht van de medewerker ondermijnen.
- Denk niet alleen na over deze belemmering maar ondersteun bij het voelen van het effect.
- Zonder de aandacht voor belemmeringen heeft coaching een korte termijn effect.

Krachtgericht coachen leidt tot 3D-leren: leren dat Diepgaand is, Doorwerkt in gedrag en dat Duurzaam is.

#### De uitdaging voor de coach:

- Coach niet uitsluitend vanuit het hoofd: geef naast denken ook ruimte om te voelen.
- Coach de persoon en focus niet op problemen en oplossingen.
- Coach niet uitsluitend non-directief door veel 'slimme' vragen te stellen en de medewerker het allemaal zelf te laten bedenken.
- Focus in het gesprek naast verbale ook op non-verbale aspecten: werk bewust met lichaamstaal.

## Coaching van medewerkers

In ons onderzoek stelden we leidinggevenden de vraag wat hen bevlogen houdt. Ze gaven aan dat coaching van medewerkers en de structuur van de organisatie hierin een belangrijke rol spelen. Het BOS onderzoek toont aan dat je als leidinggevende vaak een rol wil spelen in de ontwikkeling van je medewerkers. Coaching speelt hierbij een belangrijke rol. De mogelijkheid hebben om coachend gesprekken te voeren met medewerkers kan je bevlogen houden.



*Ik kan op een bepaalde manier bevlogenheid creëren bij mijn medewerkers maar mijn eigen leidinggevenden die moeten mij die ruimte geven. Ik zou graag hebben dat mijn mensen mee zijn in de nieuwe manier van denken en werken."*

## Participatiegraden

(Staut, 2010)

### Informatierecht

- **PG 1:** De betrokkene wordt geïnformeerd nadat de beslissing werd genomen.

### Adviesrecht

- **PG 2:** De betrokkene wordt geraadpleegd voor of na de opmaak van een ontwerp en voor de beslissing.
- **PG 3:** De betrokkene wordt geraadpleegd voor en na de opmaak van een ontwerp en voor de beslissing.
- **PG 4:** De betrokkene mag het ontwerp (mee) creëren voor de beslissing.

### Beslissingsrecht

- **PG 5:** De betrokkene mag het ontwerp (mee) creëren en vervolgens mee de beslissing nemen.
- **PG 6:** De betrokkene mag (mee) beslissen over het ontwerp.

De participatiegraad van een betrokkene kan variëren naargelang het onderwerp en de context.

### HOE DRAAGT EEN ORGANISATIE BIJ AAN DE BEVLOGENHEID VAN EERSTELIJNS LEIDINGGEVENDEN ?

- Een heldere functieomschrijving biedt een duidelijk kader.
- Een helder mandaat dat de positie en rol van de eerstelijns leidinggevende duidelijk maakt: verantwoordelijkheden moeten werkbaar worden afgebakend.
- Autonomie om een leiderschapsstijl in te zetten die aansluit bij de persoonlijkheid en bij de context op de werkvloer.
- Transparante communicatie en toegankelijke informatie maakt de communicatie van de eerstelijns leidinggevende met de eigen medewerkers gemakkelijker.

## De organisatie

Algemeen leidinggevend die erkenning geven, transparant communiceren en een participerende leiderschapsstijl hanteren, dragen bij aan de bevlogenheid van de eerstelijns leidinggevend. Daarnaast wordt je werkengagement als leidinggevende aangewakkerd als je goede coaching krijgt. Een parallel proces van participeren leiding ontvangen en zelf ook participeren medewerkers aansturen werkt begeistereerd. Dit proces loopt vervolgens door van hulpverleners naar cliënten.

Eerstelijns leidinggevend geven in het BOS onderzoek aan zich vaak alleen te voelen in de uitvoering van leidinggevende taken. Zij hebben meer nood aan ondersteuning bij het evalueren van medewerkers en het voeren van functionerings- of bijsturingsgesprekken.

Duidelijkheid en vertrouwen zijn kenmerkend voor een organisatiecultuur die haar medewerkers bezielt. Duidelijke verwachtingen en ruimte om te mogen wegen op lopende processen geeft je als eerstelijns leidinggevende de motivatie om je job goed te doen.

Eerstelijns leidinggevend in het BOS onderzoek beklemtonen ook de participerende leiderschapsstijl. Participatie concretiseren is echter niet zo evident als het lijkt. Onduidelijkheid omtrent de participatiegraad leidt immers niet tot bevlogenheid, maar veroorzaakt frustratie en apathie. Transparantie omtrent de participatiegraad (Staut, 2010) van de medewerker in een specifieke context kan bijdragen tot bevlogenheid.

Een beleid dat je als eerstelijns leidinggevende meeneemt in een participatieve dynamiek geeft je vleugels. Zo krijg je het gevoel ernstig genomen te worden en ruimte te krijgen om een eigen stijl te ontwikkelen en aan te sluiten op de krachten en noden van je medewerkers.



## HOE GEEF JE VLEUGELS AAN JE MEDEWERKERS?



## Geef niet hard, maar met hart leiding

Brouwers & De Prins (2009) hebben in hun studie "Hoe baast je baas?" ingezoomd op leiderschapsstijlen die een effect kunnen hebben op bevlogenheid. Een leiderschapsstijl verwijst naar een patroon van gedragingen dat een leidinggevende vertoont aan zijn medewerkers doorheen allerlei werksituaties. Hun onderzoek toont aan dat er een verband is tussen de leiderschapsstijl die een medewerker percipieert en de bevlogenheid van die medewerker.

Uit de onderzoeksresultaten hiernaast blijkt dat hulpverleners in het orthopedagogisch werkveld vragen om transformationele leiders. Dit zijn leiders die hen inspireren, uitdagende doelen stellen, stimuleren om te ontwikkelen en die voldoende individuele aandacht schenken. Transformationele leiders houden hun medewerkers bevlogen.

Een transformationele leiderschapsstijl heeft invloed op de bevlogenheid doordat hij aansluit bij de volgende persoonlijke krachten, ook hulpbronnen genoemd, van de medewerker:

- **Hoop:** wil en gedrevenheid om een doel te bereiken en vaardigheid om verschillende wegen te zien om het doel te bereiken
- **Optimisme:** positieve gedachten binnen werkcontext (locus of controle)
- **Veerkracht:** verwijst naar flexibiliteit en stressweerbaarheid
- **Zelfvertrouwen:** zelfzekerheid en vastberadenheid in de job en de jobcontext.

In managementstermen worden deze hulpbronnen ook psychologisch kapitaal genoemd.

### HOE HULPVERLENERS DE BEVLOGENHEID VAN HUN EERSTELIJNS LEIDINGGEVENDEN PERCIPIËREN



- Zij zijn heel betrokken en professioneel in hun relatie tot de cliënten: ze zijn een rolmodel voor hoe wij ons naar cliënten toe moeten verhouden.
- Zij denken heel goed na, hebben veel ideeën, bedenken en herdenken en stimuleren ons om dat ook te doen: daaraan herken je een innerlijk hoog engagement.
- De job is een stuk van hun leven: ze komen met plezier werken en springen ook onverwacht in.
- Ze zijn vaak op de werkvloer en zijn erg bereikbaar voor ons en de cliënten: daaraan herken je een hoge inzet.
- De betrokkenheid met het team en iedere medewerker is hoog: ze willen dat ieder van ons het goed heeft op het werk.
- Ze tonen energie door hun enthousiasme en zijn vriendelijk en attent voor iedereen.
- Ze hebben een goede (dossier)kennis, zoeken veel informatie op en delen dat graag met ons.

**Medewerkers zien de moeilijke positie van hun eerstelijns leidinggevende die vaak een dubbele rol op zich neemt. Wat ze meestal niet zien is hoe zij zelf die positie al dan niet ondersteunen.**

## Transformationeel leiderschap

(Avolio, Bass & Jung, 1999)

### Vier Kenmerken

#### 1. Charisma

De leider stelt uitdagende doelen en zorgt ervoor dat deze als haalbaar gezien worden door de medewerkers.

#### 2. Inspiratie

De leider ondersteunt bij het begrijpen van de doelen en in de noodzaak ze te halen.

#### 3. Intellectuele inspiratie

De medewerkers worden gestimuleerd om zichzelf te ontwikkelen en eigen werkmethodes te evalueren.

#### 4. Individuele aandacht

De leidinggevende benadert medewerkers als aparte individuen.

Deze leiders houden wel rekening met de individuele noden en motieven van medewerkers, maar weten dat motivatiepatroon te verbreden en meer te richten op de doelen van het team, de afdeling of de organisatie. Zij stellen de visie en de doelen scherp, waardoor medewerkers ook met een duidelijke visie aankijken tegen hun eigen werkzaamheden. Het gaat hier dus niet om een ruilrelatie (transactioneel leiderschap), maar om een ideologische relatie (normatief). Transformationele leiders tonen zelf veel betrokkenheid en bevlogenheid en stellen hoge eisen aan zichzelf. Ze tonen creatief en innovatief gedrag en tonen vertrouwen in hun medewerkers. Ze zijn inspirerend.

Onderzoek toont de relatie aan tussen transformationeel leiderschap en werktevredenheid bij medewerkers.

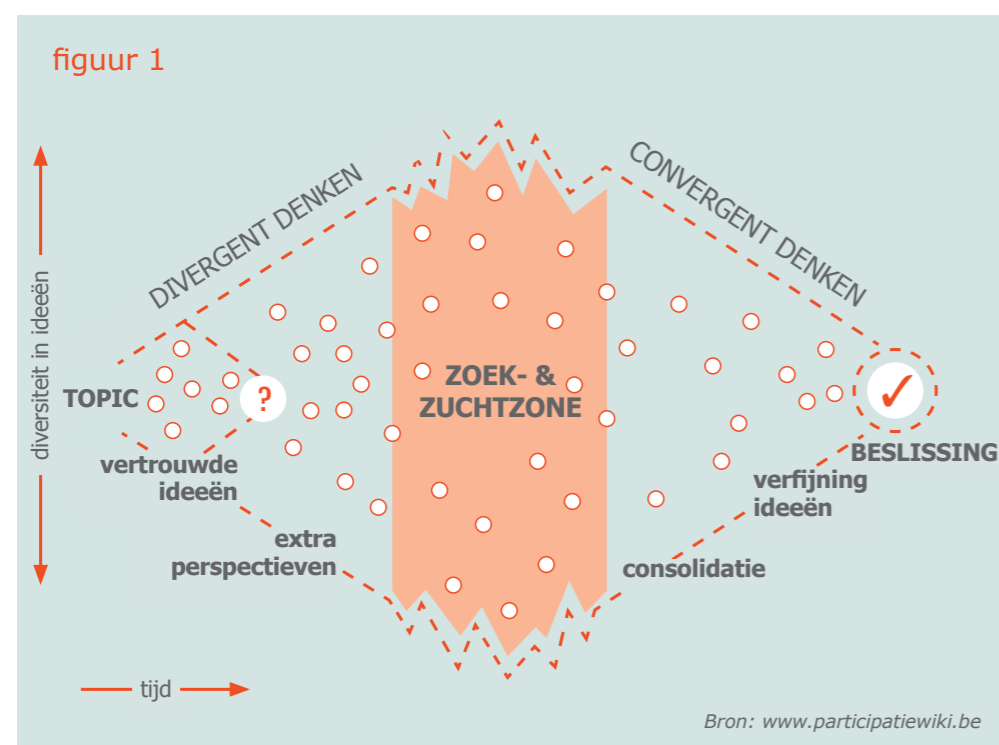
## Maak participatie mogelijk

*Voor mij is het belangrijk dat ik mijn ei kwijt kan, ook op inhoudelijk vlak waardoor ik ook terug cursus ben gaan volgen. Daardoor heb ik de kans gekregen om aanwezig te zijn op het groepsoverstijgend overleg, om een beetje mee te denken over het beleid. Dat heb ik echt wel nodig, dat ik het gevoel heb om mee te kunnen denken, om meer te doen dan enkel maar de routine van de leefgroep. Op den duur voel ik dat dat niet genoeg is als je daar een aantal jaar staat.”*

Hulpverleners en eerstelijns leidinggevenden geven in het BOS onderzoek aan dat een participatieve leiderschapsstijl zorgt voor betrokkenheid en verantwoordelijkheid.

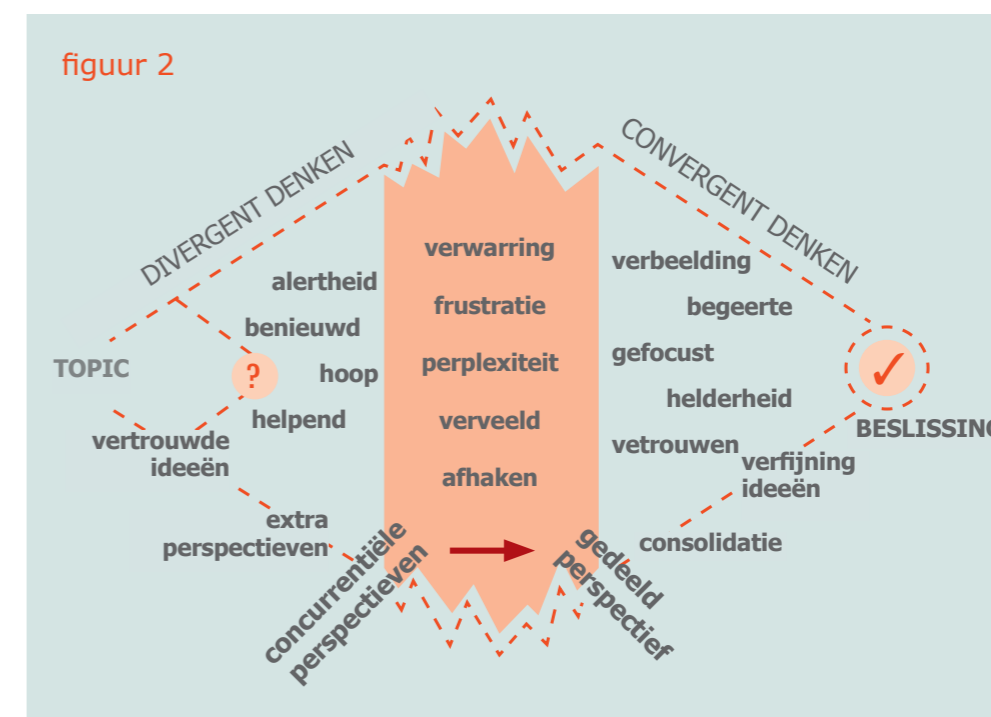
Participatie komt het meest in beeld bij besluitvormingsprocessen. Een besluitvormingsproces bestaat uit twee grote fases (figuur 1, [www.participatiewiki.be](http://www.participatiewiki.be)):

1. **Divergent denken:** Teamleden brengen zo veel mogelijk verschillende ideeën aan.
2. **Convergent denken:** Sommige ideeën vallen af, andere ideeën worden bevestigd en weerhouden. Tenslotte verfijnt de groep de ideeën en neemt een beslissing.



De meeste besluitvormingsprocessen vertonen nog een tussenfase: de zoek- en zuchtzone. De competentie ambiguïteitstolerantie of het kunnen omgaan met chaos, onduidelijkheden en onzekerheden is dan geen overbodige luxe.

Figuur 2 ([www.participatiewiki.be](http://www.participatiewiki.be)) geeft een overzicht van de processen die zich in en tussen teamleden afspelen in deze fase. Het is als leidinggevende heel belangrijk om teamleden mee te nemen doorheen al deze fasen om tot een gedragen besluitvorming te komen.



Deze fase wordt echter al eens overgeslagen. In dat geval komt men tot een besluit waar niet alle teamleden volwaardig eigenaar van zijn. In een besluitvormingsproces draag je als eerstelijns leidinggevende mogelijk twee petten.

1. Je maakt deel uit van het team en gaat mee in het proces van samen denken en exploreren.
2. Je bent een facilitator die een zekere afstand van bewaart.

## Vijf V-vragen

---

([www.participatiewiki.be](http://www.participatiewiki.be))

### Verduidelijkingsvragen

Hoezo? Kun je een voorbeeld geven? Wat bedoel je?

### Verbredingsvragen

Hoe kunnen we dit nog bekijken? Zijn er nog andere invalshoeken? Met wat heeft dat te maken? Wat is de volgende stap?

### Verdiepingsvragen

Waarom is dat zo? Wat is er concreet veranderd wanneer het probleem is opgelost?

### Verbindingsvragen

Hoe sluit je voorstel aan bij wat is gezegd? Welke standpunten sluiten bij elkaar aan? Hoe hebben we deze bijeenkomst ervaren?

### Verkortingsvragen

Wat is nu de essentie? Wie kan dit samenvatten? Wie doet wat wanneer?

Als facilitator van besluitvormingsprocessen kan je de vijf V's als leidraad hanteren tijdens vergaderingen om die zoek- en zuchtfase procesmatig te begeleiden.

Dit kan je doen door 5 V-vragen te stellen zoals aangegeven in het praktijkkader **[www.participatiewiki.be](http://www.participatiewiki.be)**.

Op de website **[www.creatiefdenken.com](http://www.creatiefdenken.com)** kan je heel wat creatieve technieken vinden om je team participatief te betrekken bij het ontwikkelen van een visie en strategieën voor jullie werking.



## Bied coaching

Bevlogenheid en een coachende leiderschapsstijl hebben duidelijk een positieve relatie. De Prins (2015) omschrijft coaching als ondersteuning van medewerkers binnen hun ontwikkeling. Krachtgericht coachen werkt in op de eerder genoemde persoonlijke hulpbronnen zoals hoop, optimisme, weerbaarheid en zelfvertrouwen als elementen van het psychologisch kapitaal in een organisatie.

### HOE KAN COACHING VAN MEDEWERKERS BIJDRAGEN AAN JOUW BEVLOGENHEID ?

- Door het besef van invloed bij medewerkers: kleine stapjes hebben een groot effect.
- Door medewerkers te ondersteunen bij de inzet van hun kernkwaliteiten waardoor je als leidinggevende ziet hoe medewerkers gemotiveerd verantwoordelijkheden opnemen in het hulpverleningsproces.
- Door te voelen dat je als leidinggevende bijdraagt aan 'het maken van het verschil' naar cliënten toe.

### HOE KUNNEN EERSTELIJNS LEIDINGGEVENDEN BIJDRAGEN AAN DE PERSOONLIJKE GROEI VAN HUN MEDEWERKERS ?



- Door het team ruimte en vrijheid te geven om mee te bepalen welke soort taken matchen met bepaalde competenties van teamleden zodat ieder de eigen competenties kan inzetten en erin kan groeien. Zo kan het ene teamlid bijvoorbeeld meer administratie verrichten, kan een andere collega meer organiseren of de verantwoordelijkheid op zich nemen van bijvoorbeeld het vrijwilligerswerk.
- Door erkenning te geven aan sterke competenties van medewerkers door hen er zelf op aan te spreken.
- Door thematische werkgroepen op te starten waarin medewerkers kunnen meedenken en participeren aan het beleid of waarin ze bepaalde taken kunnen uitwerken en zo hun eigen competenties kunnen doen groeien.
- Door medewerkers de kans te geven door te groeien van (leef)groepbegeleiding naar contextbegeleiding, mits de juiste ondersteuning voor het methodische aspect van contextwerk.
- Door een interne of externe supervisor een casus gestuurde intervisie te laten uitvoeren. Het is daarbij wel van belang dat deze supervisor een inhoudelijke link heeft met methodisch handelen naar de cliënt toe. Iemand die wat afstand kan nemen dus, maar toch ook vertrouwd is met begeleidingsvragen en daadwerkelijk mee zoekt naar bruikbare methodieken.

**Door bijscholing en groei in expertise op vlak van het professionele, methodische handelen om zich sterk en zelfzeker te voelen zodat hulpverlenen en begeleiden een soort tweede natuur wordt.**

## Feedback is een cadeautje

(Stone & Heen, 2014)

Soort feedback	Doelstelling van de gever
Waardering	Motiveren, bedanken, erkennen, opmerken.
Coaching	Competenties ondersteunen.
Evaluatie	Vertellen hoe je ervoor staat.

### Tips en tricks

- Vraag je af welke doelstelling je feedback heeft en communiceer dit met je medewerker. Waarderen, coachen of evalueren?
- Formuleer je waardering voldoende specifiek.
- Verpak de waardering ook in een vorm die de ontvanger waardeert en herkent.
- Zorg ervoor dat de waardering authentiek is. Pas op voor waarderingsinflatie.
- Wees attent voor feedback die bedoeld is als coaching, maar geïnterpreteerd kan worden als evaluatie.
- Coach je coach en laat je als coach coachen door je medewerker.

### De reactie op feedback wordt uitgelokt door drie triggers.

#### 1. Waarheidstriggers

Dit is niet waar, dit is niet eerlijk, dit helpt niet.

- Maak een onderscheid tussen waardering, coaching en evaluatie. Zeg wat je wil doen en/of wat je nodig hebt.
- Zorg dat je de feedback begrijpt.
- Zie je dode hoeken onder ogen.

#### 2. Relatietrigger

Ik verdraag deze feedback niet van jou!

- Wissel niet van spoor: ontkoppel wat van wie komt.
- Benoem het relatiesysteem.

#### 3. Identiteitstriggers

De feedback is bedreigend en ik ben uit mijn lood geslagen.

- Ontdek je 'bedrading'
- Bekijk feedback op ware grootte.
- Cultiveer een groei-identiteit

## Geef constructieve feedback

Zowel hulpverleners als eerstelijns leidinggevenden geven in het BOS onderzoek aan dat het krijgen van feedback op een respectvolle manier noodzakelijk en ondersteunend is.

Beide geven aan dat het geven van feedback pas veilig en constructief is wanneer de intentie ervan helder is. Zowel eerstelijns leidinggevenden als hulpverleners weerhouden feedback wel eens vanuit de ervaring of vrees dat de feedback een andere betekenis krijgt dan initieel bedoeld.

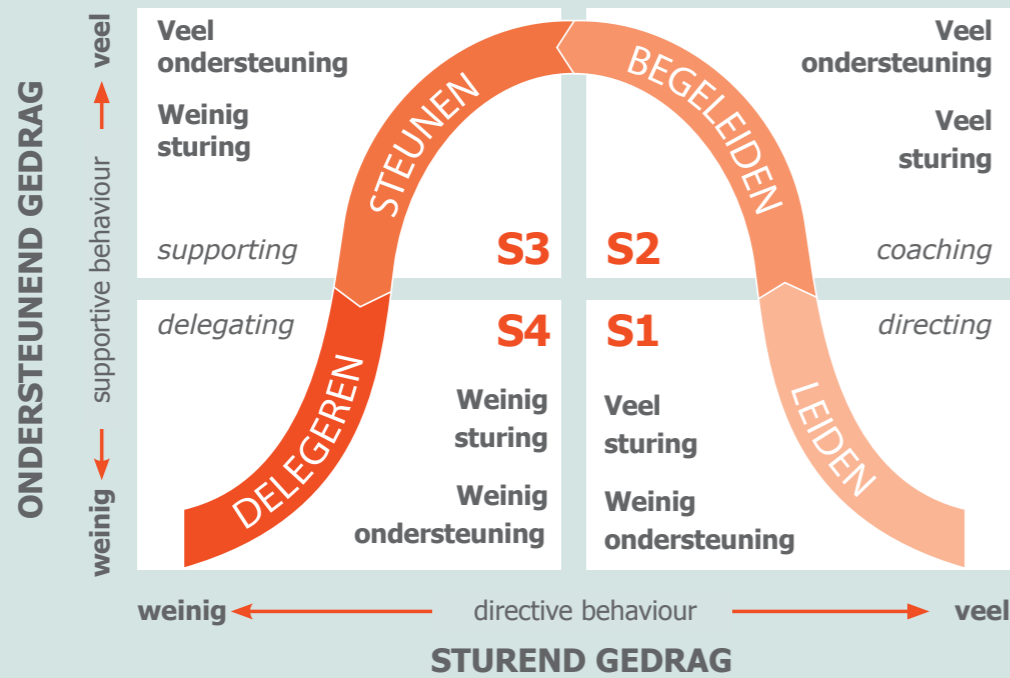
Stone & Heen (2014) beschrijven 3 soorten feedback (zie kader) en benadrukken dat het essentieel is om af te stemmen tussen diegene die feedback geeft en feedback krijgt over welk soort feedback het effectief gaat.

In het omgaan met feedback neem je als eerstelijns leidinggevende een sleutelpositie in. In de organisatie ben jij het die de feedback van de werkvloer en de keuzes die je hierin maakt op een heldere manier vertaalt naar het management. Omgekeerd zorg je er ook voor dat het aangenomen beleid geaccepteerd wordt door je medewerkers. In dit feedbackproces wordt bevlogenheid al dan niet gefaciliteerd door de wijze waarop je het standpunt van je medewerkers en je persoonlijke mening kan integreren tot een gedragen iets.

Gesprekken waarin medewerkers zelf topics kunnen aanbrengen en waar je als leidinggevende opbouwend kritisch bent, bieden kansen tot groei. Goede (lees kritische) feedback die op regelmatige basis wordt gegeven genereert erkenning. Respondenten vertellen ook dat feedback transparant moet zijn; functioneringsgesprekken die gehanteerd worden als evaluatie voelen niet goed of veilig aan.

## Situationeel leiderschap

(Hersey, Blanchard & Johnson, 2001)



### Leiden

Deze stijl wordt ook aangeduid als management by prescription. Veel sturend en weinig ondersteunend leiderschapsgedrag; de leidinggevende schrijft voor wat medewerkers moeten doen, geeft nauwkeurige instructies en controleert de taakuitvoering.

### Begeleiden

De leidinggevende ondersteunt de medewerker door verantwoordelijkheden te delen en door veel vragen te stellen: actief luisteren, de ander raadplegen en betrekken, complimenteren en stimuleren. Wel worden de taken nauwkeurig vastgesteld en zo nodig gecontroleerd.

### Steunen

Leidinggevende en medewerkers beslissen samen hoe het werk wordt uitgevoerd. De leidinggevende treedt stimulerend op, is klankbord en helpt de medewerker op verzoek bij de uitvoering. Hij geeft daarbij primair leiding door aandacht te besteden aan de relatie en door het geven van erkenning.

### Delegeren

De leidinggevende laat beslissingen en de wijze waarop de taak moet worden uitgevoerd over aan de medewerkers, deze zijn zelf verantwoordelijk en krijgen dan ook de nodige bevoegdheden.

## Zet situationeel leiderschap in

Een vaak gehanteerd model voor leidinggeven is het situationeel leiderschap (Hersey, Blanchard & Johnson, 2001). De theorie van situationeel leiderschap stelt dat er vier basistijlen van leiderschap zijn. De gehanteerde leiderschapsstijl is afhankelijk van de mate waarin de medewerker meer of minder sturing (taakgericht) en ondersteuning (relatiegericht) nodig heeft. De meest effectieve leiderschapsstijl is afgestemd op de medewerkers en is context-afhankelijk.

Aansluitend op het model van situationeel leiderschap onderscheiden House & Mitchel in Alblas & Wijsman (2005) vier stijlen van leidinggeven. Bij de keuze van de stijl spelen volgende twee factoren een rol:

1. **De aard van de taak:** Is de taak complex of routinematig, helder of onduidelijk...?
2. **De aard van de medewerker:** Heeft deze behoefte aan sturing of aan zelfstandigheid, is deze al dan niet bekwaam, al dan niet prestatiegericht...?

De combinatie van deze twee factoren bepalen welke stijl van leidinggeven het meest effectief is:

- **De taakgerichte stijl:** Effectief als de taak ongestructureerd of complex is of als medewerkers onervaren zijn.
- **De relatiegerichte stijl:** Effectief als werk saai is of juist erg stressvol, dan is er nood aan een stijl die de werksfeer optimaliseert.
- **De participatieve stijl:** Effectief als werknemers nood hebben aan zelfstandigheid en verantwoordelijkheid en willen betrokken worden bij beslissingen die met hun werkomstandigheden te maken hebben.
- **De prestatiegerichte stijl:** Effectief wanneer werk weinig uitdagend is. Door het stellen van doelen en zelfvertrouwen bij medewerkers kan de prestatiemotivatie van medewerkers vergroten.

WAT MAAKT VAN JOU EEN  
LEIDER DIE JE MEDEWERKERS  
VLEUGELS GEEFT?





## Politieke vaardigheden: beïnvloedingstactieken.

volgens Koopman & Boonstra in *Sorgeloos, Segers en Pepermans (2013)*.

<b>Rationeel overtuigen</b>	Logische argumenten gebruiken bij een verzoek of voorstel om een doel te bereiken.
<b>Inspireren</b>	Inspelen op waarden of aspiraties van een persoon.
<b>Consulteren</b>	Vragen naar mening van een persoon.
<b>Vleien</b>	Aangeven dat iemand de juiste capaciteiten heeft en gunstig stemmen door complimenten.
<b>Onderhandelen</b>	Aangeven bereid te zijn iets terug te doen wanneer de persoon meegaat in de gewenste richting.
<b>Persoonlijk beroep doen op</b>	Beroep doen op de loyaliteit, kennis en ervaring van een persoon.
<b>Coalitie sluiten</b>	Steun inroepen van anderen die dichtbij de persoon staan.
<b>Samenwerken</b>	De persoon hulp en assistentie aanbieden.
<b>Legitimeren</b>	Aangeven dat de gekozen richting deze is die overeenkomt met gemaakte afspraken of regels.
<b>Overtuigen</b>	Uitleggen hoe een voorstel steunen voordeel kan hebben.
<b>Druk uitoefenen</b>	Stellen van eisen, controle uitoefenen, indringend verzoeken.

## Politieke vaardigheden

*Ik weet niet of dit een vaardigheid is maar diplomatie speelt vaak een grote rol: Je moet immers altijd een weg zoeken om iedereen tevreden te houden met de uitkomst van een besluitvorming. Het gaat er niet om dat iedereen content moet zijn, maar het gaat om de manier waarop dingen aangebracht worden. Het gaat om zorgzaam omgaan met informatie die je krijgt en terug verspreidt en de vraag is dikwijls: 'wat zeg ik wanneer tegen wie en hoe'. Dat is er het complexe aan. Je kan daar immers altijd verschillende richtingen mee uit: je kan dingen heel hard versterken of afzwakken, je kan mensen verzoenen of niet, dat hangt allemaal van onze communicatie af."*

Leidinggeven is meer dan plannen, aansturen, opvolgen, controleren en evalueren. Om goed leiding te geven moet je kunnen coachen, motiveren, ondersteunen, inspireren, een positief klimaat scheppen en betekenissen creëren. Als leidinggevende moet je goed kunnen inschatten welk leidinggevend gedrag het meest geschikt is om in te zetten in welke situatie (zie situationeel leiderschap in vorig hoofdstuk).

Sorgeloos, Segers & Pepermans (2013) stellen dat leidinggevend

- goed met mensen moeten kunnen relateren;
- subtiele beïnvloedingsstrategieën moeten kunnen toepassen;
- netwerken moeten kunnen opbouwen en effectief gebruiken.

Dit benoemen ze als **politieke vaardigheden**, waarbij je als leidinggevende verschillende vormen van beïnvloedingsgedrag kan laten zien (zie praktijkmodel Koopman & Boonstra). Volgens deze onderzoekers zijn leiders pas politiek vaardig wanneer ze sociaal slim én beïnvloedingsvaardig én netwerkvaardig zijn. En daarbij ook nog eens oprecht overkomen bij hun medewerkers. Politieke vaardigheden helpen ook om een teamklimaat en teaminteracties goed te begrijpen, te monitoren en te ondersteunen. Politieke vaardigheden zijn voor jou als leidinggevende ook een buffer tegen stressfactoren zoals werkdruk, rolconflicten en interpersoonlijke conflicten. Je sociale slimheid helpt die stressfactoren in de organisatie sneller te lezen. Door je beïnvloedingsvaardigheden kan je die stressfactoren gemakkelijker wegnemen en vanuit je netwerk kan je rekenen op steun.

## Een duidelijke opdracht en positie

**”** *Ik vind echt dat ik tussen mijn medewerkers sta, maar zij vinden dat ik er boven sta voor bepaalde dingen. Dat ze mij daar dan ook anders gaan benaderen en ook dingen gaan vragen aan mij terwijl dat ze dat niet aan andere collega's doen. Dan zien ze mij echt wel als het hoofd (lacht) degene die beslist en die regeert.”*

### Eerstelijns leidinggevenden in de orthopedagogische sector hebben vaak een complexe dubbele positie.

Als eerstelijns leidinggevende in de orthopedagogische sector werk je vaak in een complexe context. Je neemt naast de rol van hulpverlener ook die van leidinggevende van een team in.

Eerstelijns leidinggevenden in het BOS onderzoek geven twee manieren aan om naar die dubbele rol ( de pet van hulpverlener en de pet van leidinggevende) te kijken.

1. **De eerstelijns leidinggevende die vooral de pet draagt van hulpverlener en zo maximaal voeling heeft met de dagelijkse praktijk.**

De werkcontext bepaalt een eventuele omschakeling naar het opzetten van de pet van leidinggevende. Op een teamoverleg nemen eerstelijns leidinggevenden bijvoorbeeld de rol op van voorzitter en stappen ze in hun leidinggevende rol.

2. **De eerstelijns leidinggevende die de pet van leidinggeven in geen enkele werkcontext afzet.**

Dit wil niet zeggen dat hij zich boven zijn medewerkers stelt. De leidinggevende hulpverlener stuurt zijn medewerkers tijdens een hulpverleningsproces aan en draagt de verantwoordelijkheid.

Een heldere opdracht binnen een duidelijk kader is voor eerstelijns leidinggevend en vaak een voorwaarde voor de eigen bevoegdheid én die van de medewerkers. Een heldere opdracht of een helder mandaat maakt jouw positie van leidinggevende in de organisatie meteen duidelijk.

Niet elke organisatie geeft eerstelijns leidinggevend en echter de ruimte om naast een meer directieve ook een coachende leiderschapsstijl te vervullen. De idee dat bepaalde leiderschapsrollen (bijvoorbeeld evalueren en coachen) onverenigbaar zijn, ligt vaak aan de basis hiervan. Kan een eerstelijns leidinggevende de ontwikkeling van zijn medewerkers begeleiden (coaching) én evalueren en richting geven?

De Prins (2015) geeft aan dat de ruimte om een eigen subcultuur (teamcultuur) te kunnen ontwikkelen een versterkend en verrijkend effect kan hebben op de organisatie. In dat mandaat verwachten eerstelijns leidinggevend en van hun organisatie ook de ruimte om een eigen visie te kunnen creëren. Van daaruit kunnen ze dan de coachende rol naar medewerkers gestalte geven.

De eerder formele aspecten van leiderschap zoals evaluaties en bijsturingsgesprekken willen ze samen met hun leidinggevende dragen. Het schema op de volgende pagina geeft aan dat de rol van leidinggevende en coach weinig conflicten genereert.

## Rollen van de leidinggevende

---

(De Prins, 2015)

### Leider

- Doet strategie leven.
- Initieert verandering en verbetering.
- Creëert gezonde spanning.
- Legt uit waarom.
- Bewerkstelligt cultuur.

### Manager

- Ontwerpt systemen.
- Zet verbeteringstrajecten op.
- Creëert interafhankelijkheid en complementariteit.
- Voert plannings-, functionerings- en/of evaluatiegesprekken.

### Coach

- Stimuleert talent.
- Daagt uit, stretcht, geeft feedback.
- Geeft zijn eigen kennis, ervaring en expertise door, deelt.
- Ondersteunt en stimuleert medewerker in strategie van persoonlijke invulling.

### Therapeut

- Ondersteunt en faciliteert in het verwerken/herwerken van pijnlijke ervaringen uit het verleden.
- Geeft inzicht in familiale/relatieve verbanden en patronen.
- Geeft inzicht in de wortels van het onaangepaste gedrag.

Jouw positie als eerstelijns leidinggevende bepaalt de wijze waarop cliënten met je omgaan. Als eerstelijns leidinggevende heb je vaak een lange staat van dienst en ben je op die manier een vertrouwde waarde voor cliënten. Die hebben het soms moeilijk met nieuwe hulpverleners en richten zich eerder tot de vertrouwde anciens.

Wanneer je als eerstelijns leidinggevende bijdraagt aan de zorg en ondersteuning van cliënten op een manier die in een voltallig team gedragen wordt, kan dit voorkomen dat cliënten jou als leidinggevende percipiëren. Hierdoor kan je een rolconflict tussen jou en de cliënt vermijden. Daarnaast is het belangrijk om bij problemen steeds door te verwijzen naar de aandachtsbegeleider van de cliënt. Op deze manier blijven rollen helder en afgebakend.



### Het bijzondere van een functie in de middenpositie

**“** *In de hiërarchische niveaus van mijn voorziening moet ik inderdaad als hoofdopvoeder keuzes maken: in hoeverre ga ik al dan niet mijn team verdedigen of ga ik er afstand van nemen en meegaan met wat ze hogerop bepalen. Dat is een moeilijke positie maar ik denk dat het heel belangrijk is dat ik tussen de twee blijf staan.”*

van den Dungen, Dirx & Groothuis (2009) beschrijven in hun praktijkgericht boek "Als leidinggeven je vak is" hoe kenmerkend het voor de **bufferpositie** van een eerstelijns leidinggevende is dat verschillende belangen, verwachtingen en rolopvattingen samenkomen die gemakkelijk aanleiding geven tot conflict. In de middenpositie tussen medewerkers en het management, zit je als eerstelijns leidinggevende tussen twee vuren. Kies je voor de belangen van je direct of hoger leidinggevende of voor de belangen van je medewerkers?

Een al te eenzijdige keuze voor een richting brengt gevaren met zich mee. Als je jouw loyaliteit hoofdzakelijk bij de directie legt, zal de afstand tot je medewerkers vergroten. Dat geldt natuurlijk ook omgekeerd. In beide gevallen worden de mogelijkheden kleiner om



## Tips voor het goede behoud van een middenpositie

([www.participatiewiki.be](http://www.participatiewiki.be))

### Jezelf grondig informeren.

Door het stellen van vragen, door te observeren, door grondig allerlei beleidsdocumenten of werkverslagen door te nemen ga je op zoek naar die informatie die je nodig hebt om je boodschap goed over te brengen.

### Time out nemen.

Het kan soms nuttig zijn om voorlopig geen beslissing te nemen en tijd te nemen om over een 'probleem' na te denken en goed alle perspectieven te bevragen.

### Voor- en nadelen van een richtlijn, maatregel of vraag om wijziging in beleid of werking altijd in beschouwing nemen.

Het is belangrijk om in deze positie niet dadelijk mee te gaan met een bepaalde denkwijze of opvatting maar altijd kritisch te kijken naar mogelijke consequenties voor alle partijen.

### Je eigen grenzen kennen en aangeven.

Voor je geloofwaardigheid is het soms beter om 'neen' te zeggen om de spreekbuis te zijn of de 'go between' wanneer je zelf niet achter de boodschap kan staan. Je kan dan vragen dat een andere partij dit van je overneemt met de erkenning van het behoud van je positie.

het gedrag van boven of onder te beïnvloeden. Het grote gevaar is misschien wel dat je 'geplet' wordt tussen de verschillende belangen of nog erger, dat men gaat twijfelen aan je integriteit. Het effect wreekt zich: stress, een inbreuk op je zelfvertrouwen en het verlies van je bevoegdheid.

Eerstelijns leidinggevendenden zijn het meest effectief als ze in het midden blijven, stellen van den Dungen, Dirkx & Groothuis (2009). Het is volgens hen belangrijk om als leidinggevende in die middenpositie voortdurend te schipperen tussen de mensen die boven staan en de medewerkers. Om dat goed te doen moet je de achtergronden en motieven van de directie goed kennen en begrijpen. Als eerstelijns leidinggevende moet je de informatie uit het beleid immers correct en objectief kunnen doorgeven. Daarnaast moet je ook heel nauwkeurig kunnen luisteren naar alle achterliggende betekenissen in de werksituatie van je medewerkers om die dan weer correct te kunnen vertalen naar de directie. van den Dungen, Dirkx & Groothuis (2009) zetten op een rijtje op welke manier je dat waar kan maken.

In hiërarchische organisaties willen de hogere leidinggevendenden vaak het domein waar zij de eindverantwoordelijkheid over hebben beheersen. Deze verantwoordelijkheid zetten ze om in regels en richtlijnen voor de medewerkers op de werkvloer. Lagere of eerstelijns leidinggevendenden en hun medewerkers weten echter hoe de praktijk het beste werkt en willen graag autonomie in de bepaling van hun werkmethodes. Zij ervaren die richtlijnen dan ook vaak als beklemmend.

Machtsverschillen zijn niet weg te denken in organisaties en samenwerkingsrelaties. Het wordt echter moeilijker om vooropgestelde doelstellingen te bereiken wanneer deze machtsverschillen versterken tot vooroordelen of onduidelijke en misbegrepen communicatiepatronen. Relevante informatie kan worden achtergehouden, mensen zijn niet meer op de hoogte van wat er buiten hun afdeling speelt, medewerkers klagen voortdurend of gaan roddelen en het onderling begrip of vertrouwen verdwijnt. Medewerkers in de middenpositie die op een professionele wijze de vertaling tussen het management en de werkvloer goed kunnen maken, ondersteunen het management én hun team.

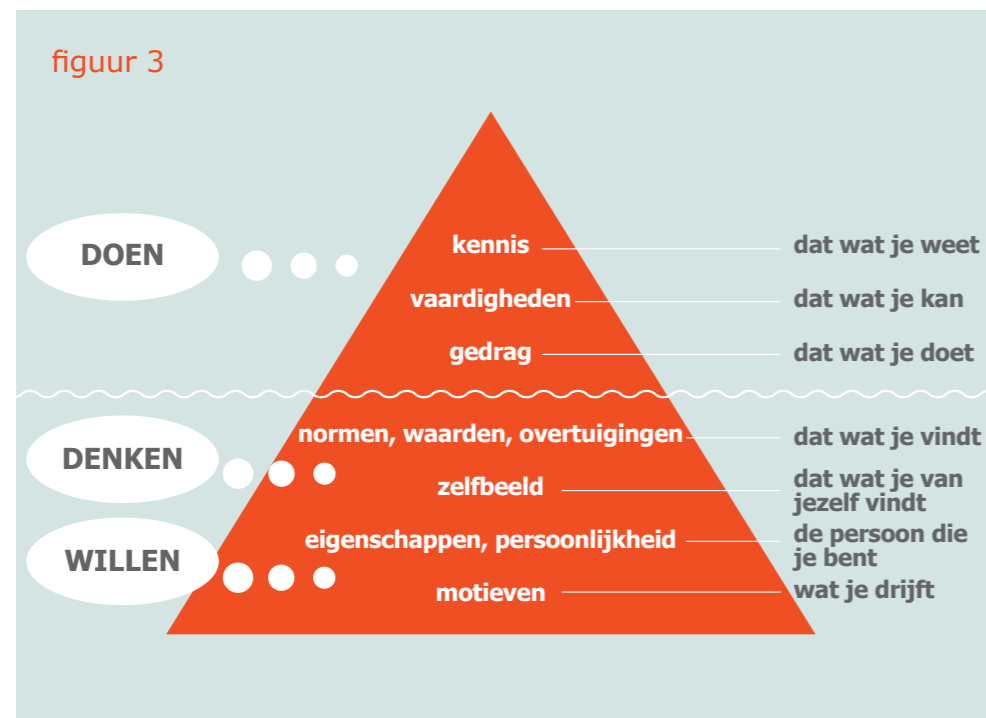


## Coaching en participatie

Een participatieve en coachende leiderschapsstijl van eerstelijns leidinggevend naar hun medewerkers toe, houdt deze medewerkers immers bevroren. Persoonlijke kwaliteiten zoals diplomatie, communicatievaardigheden en het kunnen lezen van een ondersteuningsvraag zijn daarbij belangrijk.

De betekenisgeving aan de vraag van de medewerker staat hierbij voorop. Duidelijk meegeven vanuit welke positie je spreekt, gaat hiermee samen.

Het op zoek gaan in de ondersteuning naar betekenis wordt in beeld gebracht door het Iceberg model (zie figuur 3) van McClelland (Segers, 2012).



Wanneer je goed wil aansluiten bij de vragen van je medewerkers is het nodig om rekening te houden met de onderliggende opvattingen, waarden en normen. De ijsberg van McClelland kan hier een hulpmiddel bij zijn. Het model vertrekt van de vaststelling dat het gedrag van mensen verschillende lagen heeft. De bovenste laag (het topje van de ijsberg) is zichtbaar in de vorm van kennis, vaardigheden en gedrag. De diepere laag (onder de waterlijn) is vaak niet zichtbaar en wordt niet verwoord; het betreft het zelfbeeld, de waarden en normen, de eigenschappen, persoonlijkheid en motieven. Als je dat wat zich onder de waterlijn afspeelt, meeneemt in je coaching, kan dat zorgen voor (h)erkenning en bijdragen aan duurzame verandering.

Van Diepen & Nijssen (2012) legt een relatie tussen het model van McClelland en verschillende manieren van leren.

- Single loop heeft betrekking op het zichtbare effect of resultaat (doen). Wat maakt dat je dit doet (verkennen van gedrag)?
- Double loop heeft betrekking op hoe het denken, waarden en normen gedrag beïnvloeden (denken). Wat denk je hierbij? Wat blokkeert je (verkenning van aannames, normen & waarden)?
- Triple loop heeft betrekking op motivatie (willen). Wat is de eigen kern, vanwaar gaat de bezieling uit, wat raakt je?

## The learning company (Kessels & Smit) beschrijft zes intervisiemethodes

(<http://www.kessels-smit.be/files/Intervisiemethodes.pdf>)

### Incidentenmethode

Een gebeurtenis uit de werksituatie wordt op een gestructureerde wijze besproken.

### Roddelen

In een veilige context schept roddelen een relativerende afstand tussen feedbackgever en feedbackontvanger.

### De vijf vragen

Aan de hand van vijf vragen verkent men het ingebrachte dilemma.

### Intervisie in vijf stappen

Men hanteert een probleemoplossende insteek waarbij het leren van de inbrenger en de groepsleden centraal staat.

### Speed intervisie

Een supersnelle variant van intervisie.

### Leren van successen

In deze methode staat het stilstaan bij successen centraal.

*In hun bibliotheek met allerlei instrumenten vind je inspiratie op de website van deze 'learning compagnie' Kessels-Smit om intervisie met collega's eerstelijns leidinggevendenden binnen je organisatie te ontwikkelen ([www.kessels-smit.be](http://www.kessels-smit.be)).*

## Steun en ondersteuning



*Als je zelf je bevlogenheid wat kwijt bent of als het heel zwaar is op het werk vind ik het heel lastig om dat te zeggen in mijn team of aan de collega's waar ik mee samen sta, om te vermijden dat die mee in het negatieve gaan. Maar waar kan ik het dan wel kwijt?"*

### Coaching - intervisie

Het diverse en ruime takenpakket van een eerstelijns leidinggevende en de mogelijk dubbele positie maakt de functie heel complex. Bovendien groeien leidinggevendenden vaak door uit een bestaand hulpverlenersteam waardoor ze afstand moeten nemen van de oude hulpverlenersrol en een nieuwe (eventueel dubbele) rol opnemen. Die veranderende positie vraagt noodzakelijk om ondersteuning.

Eerstelijns leidinggevendenden in het BOS onderzoek geven aan dat ze het belangrijk vinden om het eigen functioneren te kunnen bespreken met hun eigen (direct) leidinggevende in een sfeer van vertrouwen, los van beoordeling en zonder al te veel lading. Ook hier duiken weer parallele bevindingen op met wat hulpverleners van hen, eerstelijns leidinggevendenden, verwachten.

Eerstelijns leidinggevendenden uit het BOS onderzoek vragen ook om overleg of intervisie met hun eigen functiegenoten die vanuit dezelfde positie dezelfde ervaringen en competenties delen. De vragen waarmee ze in hun leidinggevende rol te maken krijgen kunnen ze immers niet bespreken met medewerkers. Dit soort klankbord is in moeilijke situaties zelfs noodzakelijk. De steun in de vorm van een luisterend oor van een collega eerstelijns leidinggevende uit een ander team is erg steunend. Intervisie kan werken als een hefboom: je krijgt én steun, én nieuwe inzichten én je ontwikkelt deskundigheid.

## Opleiding en bijscholing



De dubbele rol, het innemen van een middenpositie en het opnemen van politieke vaardigheden in een situationeel leiderschap maken de functie van eerstelijns leidinggevenden complex, uitdagend en veel-eisend. Dit vraagt om opleiding en/of bijscholing op maat. Om opleidingen succesvol te integreren is een duidelijke visie op leidinggeven nodig zodat alle leidinggevenden zich gemakkelijk op elkaar kunnen afstemmen vanuit eenzelfde taal en model (Henderickx, Janvier, Van Beirendonck, Segers & Humblet, 2014).

### KWALITEITSASPECTEN DIE EERSTELIJNS LEIDINGGEVENDEN VERMELDEN OVER OPLEIDINGEN EN BIJSCHOLINGEN:

- De kans om nieuwe mensen te ontmoeten, andere contexten te leren kennen en ervaringen uit te wisselen: het is goed om over de muren van je organisatie te kunnen kijken.
- Bewustwording rond eigen leiderschap: opleiding biedt je kapstokken en een taal om het eigen leiderschap te omschrijven en een plaats te geven; dit faciliteert de groei en het zelfbewustzijn in de ontwikkeling van het eigen leiderschap.
- Ruimte om in een 'veilige' context en als cursist, dus weg uit de rol van leidinggevende, te kunnen ventileren. De positie vraagt ook veel emotional labor en ventileren is hierbij een belangrijke hulpbron.
- Ruimte om door reflectie competenties een plaats te geven in het eigen leiderschap en met enige afstand te reflecteren op de eigen leiderschapstijl.

Eerstelijns leidinggevenden ervaren opleiding en bijscholing over leiderschap als nuttig en noodzakelijk en ook hun medewerkers hebben daar baat bij. De focus in de opleiding hoort te liggen op wie men zelf als leider is: de eigen ontwikkeling hoort hierbij voorop te staan.



# BESLUIT

Het onderzoek naar de bevlogenheid van hulpverleners in het orthopedagogisch werkveld bracht verrassende resultaten naar boven. De bevlogenheid van medewerkers wordt, in tegenstelling tot wat je zou denken, niet bepaald door leeftijd, opleiding, taakinving of *challenging behaviour*. Hulpverleners zijn dus niet meer of minder bevlogen omdat ze oud of jong zijn of omdat ze al dan niet te maken krijgen met bijvoorbeeld agressie in hun werkcontext.

Hun bevlogenheid wordt wel bepaald door taakdiversiteit en door het aantal samenwerkingsverbanden. Hoe vaker hulpverleners samenwerken met collega's of andere diensten, hoe meer ze zich betrokken voelen. Hun bevlogenheid wordt ook bepaald door emotionele consonantie of het samenvallen van de innerlijke emotie met de emotie die hun job op een bepaald moment van hen verwacht. Een emotie ontwikkelen en uitdrukken om een gepast antwoord te geven op de ondersteuningsvraag van een cliënt, wordt ervaren als professioneel handelen en wakkert bevlogenheid aan.

Belangrijk in dit onderzoek is dat jij als eerstelijns leidinggevende jouw medewerkers vleugels kan geven. Dit kan je doen door je leiderschap aan te passen aan de situatie. Een coachende en participatieve leiderschapsstijl blijkt immers een krachtige hefboom voor bevlogenheid bij je medewerkers. Perfect en resultaatgericht willen werken is dan weer een domper op die bevlogenheid.

Hulpverleners in het ortho(ped)agogisch werkveld geven ook aan dat jij als hun eerstelijns leidinggevende een bron van inspiratie en een identificatiefiguur hoort te zijn. Als eerstelijns leidinggevende zit je in de organisatie echter op een lastige stoel. Je zit in een tussenpositie waarin je soms moeilijke boodschappen moet brengen. Bovendien groei je als leidinggevende vaak door vanuit een team. Met deze positiewisseling omgaan, is niet altijd vanzelfsprekend. Je positie goed bewaken en helder metacommuniceren over deze rol schept duidelijkheid. En deze duidelijkheid heeft een positief effect op het enthousiasme en de betrokkenheid van je medewerkers.

Medewerkers vinden het heel belangrijk om jouw erkenning te krijgen, ook op momenten dat het eens minder goed gaat. Ze willen ook dat je daadkracht toont. Ze willen wel verantwoordelijkheid opnemen en participeren bij besluitvorming, maar jij moet de knoop doorhakken wanneer nodig.

En ze hebben je graag als luisterend oor: iemand waarbij ze terecht kunnen met een spannende ervaring met een cliënt of met hun handlingsverlegenheid. Ze vragen dan niet dat je met hapklare oplossingen komt. Ze weten dat die vaak niet bestaan. Maar iemand die op dezelfde golflengte zit én goed kan luisteren, ontlad het negatieve en schept opnieuw ruimte voor enthousiasme.

Eerstelijns leidinggevenden die hun medewerkers motiveren om zich professioneel te ontwikkelen houden hen positief geëngageerd en ondersteunen de reflectie en dialoog die bijdraagt aan de kwaliteitsvolle benadering van hun cliënten.

## Literatuurlijst

Albas, G., & Wijsmans, E. (2005). *Gedrag in organisaties*. Houten: Noordhoff.

Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D.I. (2010). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor Leadership. *Journal of Occupational Psychology*, 72(4), 441 - 462.

Bakker, A. (2009). Bevlogenheid in organisaties. Een model om bevlogenheid te bevorderen. *Opleiding & Ontwikkeling*, 11, 14-9.

Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership* (2e ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Briët, M., Näring, G., Brouwers, A., & van Droffelaar, A. (2005). Emotional labor: Ontwikkeling en validering van de Dutch Questionnaire on Emotional Labor (D-QEL). *Gedrag en Gezondheid*, 33, 221-229.

Brouwers, S. & De Prins, P. (2009). *Engagement op het werk* [pdf]. Geraadpleegd via [www.antwerpmanagementschool.be](http://www.antwerpmanagementschool.be)

De Prins, P. (2015) *12 sleutels voor duurzaam HRM*. Leuven: Acco.

De Prins, P. & Segers, J. (2015) Werken in en managen van een vriendschapscultuur: contradictio in terminis? *Tijdschrift voor HRM*, 1, 1-20.

Grandey, A., Diefendorff, J. & Rupp, D. (2013). *Emotional labor in the 21st century. Diverse perspectives on emotion regulation at work*. New York: Routledge.

Henderickx, E., Janvier, R., Van Beirendonck, L., Segers, J., & Humblet, P. (2014). *Handboek HRM*. Leuven: Acco.

Hersey, P., Blanchard, K. & Johnson, D. (2001). *Management of Organizational Behaviour: Leading human resources*. New Jersey: Prentice Hall.

Korthagen, F., & Nuijten, E. (2015). *Krachtgericht coachen*. Amsterdam: Boom Lemma.

Participatiewiki, (z.d.). *Participatieve besluitvorming*. Geraadpleegd op 27 november 2014 via [www.participatiewiki.be](http://www.participatiewiki.be)

Segers, R. (2012). *Robsegers.blogspot.be*. Opgeroepen op 6 juni 2015 van <http://robsegers.blogspot.be/2012/02/mcclelland.html>

Sorgeloos, D., Segers, J. & Pepermans, P. (2013). Politieke vaardigheden als essentiële component van een leiderontwikkeling. *Tijdschrift voor management & organisatie*, (2), 5-21.

Staut, P. (2011). Helder uitnodigen tot participatie. *Balans tijdschrift voor agogisch werk*, 20, 2 - 5.

Stone, D., & Heen, S. (2014). *Feedback is een cadeautje*. Amsterdam: Maven Publishing.

van den Dungen, A., Dirkx, C. & Groothuis, R. (red.) (2009). *Als leidinggeven je vak is. Basisvaardigheden voor zorg en welzijn*. Zaltbommel: Thema - Schouten & Nelissen.

Van Diepen, J. & Nijssen, E. (2012). *Werkvorm voor het aanspreken van onderliggende logische niveaus voor gedragsverandering*. Geraadpleegd op 28 mei 2015 via [www.netwerk-partners.nl](http://www.netwerk-partners.nl)

