

# Opstap

Burn-out, bore-out, stress en miserie op het werk of gelukkige medewerkers en tevreden klanten?

**Competente leidinggevendenden maken het verschil**

*Samenwerken kan je leren  
Leidinggeven is een vak*

Hoe gaat het?  
En op het werk?

Het antwoord op beide vragen gaat meestal samen. Heb je een toffe job met aangename collega's? Maak je deel uit van een creatief team dat je steunt, het beste in jou naar boven haalt en je inzet waardeert? Dan heb je geluk. Je hebt het getroffen en anderen treffen het met jou. Je bent een competente samen-werker. Je haalt energie uit je werk en je betekent een meerwaarde voor je team. Het gaat vast goed met jou, gefeliciteerd!

Wat in dit boek staat, kan je een beetje vreemd in de oren klinken. Misschien moet je overwegen om het nu dicht te klappen en gewoon iets anders te gaan lezen.

Denk je echter meteen aan situaties met collega's of leidinggevendenden waar je niet bepaald vrolijk van wordt of ben je uitgekeken op je job en heb je het allemaal zo'n beetje gehad? Dan heb je minder geluk. Het antwoord op de vraag hoe het met je gaat, getuigt misschien wel van stress, verzuring en moedeloosheid. In dat geval kan het zinvol zijn om even verder te lezen.

Dit boek kan je met name veranderen. Het is bedoeld om mensen die in hun professionele context een beetje last hebben van elkaar, op te luchten en te steunen. Het besteedt aandacht aan datgene wat tussen mensen gebeurt als ze elkaar ontmoeten en moeten gaan samenwer-

ken. Het beschrijft een haalbare weg naar succesvolle samenwerking. Het gaat over omgaan met ‘lastige mensen’ en ‘moeilijke samenwerkingen’. Het gaat over omgaan met diversiteit, interafhankelijkheid en druk.

## Waarom dit boek en wat staat er in?

Burn-out, bore-out, stress en miserie op het werk, we kunnen nog moeilijk om de realiteit heen<sup>1</sup>. Professionele contexten blijken vaak energievreters waarbinnen medewerkers en leidinggevendenden verzuurd raken of opbranden. Heel veel mensen rijden zichzelf en anderen in de prak, ongewild en onbedoeld, *shit happens*. Ze lopen vast in de complexiteit van ontmoeting, verbinding en samenwerking.

In vele organisaties zoeken management en medewerkers bijna wanhopig naar kaders en tools die hen kunnen helpen om beter samen te werken, competentier in hun job te staan en zich goed te voelen in hun professionele verbondenheid. Er zijn bijzonder veel managementmodellen in omloop, elk met een eigen set van kaders en tools die, indien juist aangewend, een antwoord beloven op de vele vragen waar leidinggevendenden en medewerkers mee worstelen.

Mijn probleem was, en is nog steeds, dat ik die dingen niet zo goed begrijp. Als leidinggevende probeerde ik een paar managementmodellen uit, maar het resultaat was een redelijk teleurstellend. Ik bleef worstelen met dezelfde vragen en zocht een eigen weg naar antwoorden en naar wat werkte. Ik heb die ook gevonden.

In dit boek staat mijn weg. Het bevat de bouwstenen van mijn eigen denken over de complexiteit van samenwerken en leidinggeven. Je zal kennis maken met de inzichten, kaders en modellen die ik ontwikkelde tijdens

---

1. De zoekwoorden: werkbaar werk, ziekteverzuim, welzijn op het werk, ...leveren tal van studies en publicaties op over de toegenomen last die mensen ervaren op het werk en de manier waarop dit zich vertaalt. Verder in dit boek verwijst ik naar een artikel ‘ziekteverzuim blijft pieken’ (SD Worx 20/02/2015).

mijn praktijk als leidinggevende. Ik wil ze delen, omdat ze mij en ook anderen, helpen om succesvol(ler) samen te werken.

## Voor wie is het boek bedoeld?

Dit boek is geschreven voor al wie een ingang zoekt om **competenter** in zijn<sup>2</sup> job te staan en tegelijk **plezier wil beleven aan de samenwerking** met anderen. Iedereen die er wil achter komen waarom samenwerken soms zo lastig en zo moeilijk is en er op die manier iets wil aan veranderen, kan er iets aan hebben. Het boek richt zich in het bijzonder tot leidinggevend<sup>en</sup> in de sector van de dienstverlening.

De reden waarom ik kies voor de doelgroep leidinggevend<sup>en</sup> is heel specifiek. Een dienstverlenende organisatie slaagt er met name zelden in om helemaal uit zichzelf taakgericht te werken, een grote klanttevredenheid te genereren en tegelijk warmte en hartelijkheid uit te dragen naar al wie er bij betrokken is. Daarvoor zijn samenwerkingsprocessen te complex. Ze dienen met kennis van zaken begeleid te worden.

Samenwerken moet je leren en vakbekwame leidinggevend<sup>en</sup> maken hierbij het verschil. Competente leidinggevend<sup>en</sup> beseffen dat mensen die zich goed voelen in hun professionele verbondenheid in staat zijn om hele mooie dingen te doen. Ze slagen er in mensen betekenisvol met elkaar te verbinden. Ze snappen iets van de complexiteit van samenwerking waardoor ze in staat zijn de wisselwerking tussen welzijn op het werk, klanttevredenheid en performantie te versterken. Competente leidinggevend<sup>en</sup> kunnen een antwoord zijn op de steeds toenemende vraag naar zelfsturing van medewerkers. Ik besef de paradox. In een tijd waar de roep naar autonomie luider klinkt dan ooit en waar organisaties druk in de weer zijn met het onthoofden en heroriënteren van hun afdelingen, klinkt dit vast als vloeken in de kerk. En toch. Verder in dit boek zal duidelijk worden waar deze overtuiging vandaan komt.

---

2. Hier even vermelden dat ik het gebruik van hij/zij en hem/haar in een tekst zeer vervelend vind. Ik gebruik in dit boek steeds hij en hem maar bedoel daarmee ook altijd zij en haar.

Ik wil met dit boek een bijdrage leveren om de vakbekwaamheid van leidinggevendenden te verhogen. Ik deel mijn inzichten, kaders en modellen met iedereen die leiding geeft, maakt niet uit op welk niveau, maar in het bijzonder met hen die worstelen met een aantal vragen, het gevoel hebben vast te zitten of zich herkennen in de volgende uitspraken:



AFBEELDING 1 | Uitspraken

## Leeswijzer

In dit boek staat wat ik heb begrepen, wat werkt voor mij en wat voor mij als ‘juist’ aanvoelt. Ik besef dat ik hiermee soms de indruk kan wekken stellig, normatief en generaliserend te zijn. Tegen de lezer die hierop zou afhaken, kan ik alleen maar zeggen dat dit mijn bedoeling niet is, ik wens hem goede moed om toch nog even door te gaan met lezen.

Leidinggevendenden die er (nog) niet in slagen om anderen betekenisvol met elkaar te verbinden, noem ik de ‘incompetente leidinggevende’. Op geen enkel moment bedoel ik de incompetentie als een verwijt of een veroordeling. Elke (beginnende) leidinggevende is in se incompetent. Het gaat met

name om een gebrek aan inzichten en vaardigheden waardoor leidinggevend onbeseft dingen gaan doen die niet leiden tot de gewenste resultaten, wel integendeel. Gezien ze leidinggeven aan anderen, is datgene wat ze doen niet zonder effect. Als ik het heb over incompetent leidinggevend, dan heb ik het over leidinggevend die er onbewust en onbedoeld toe bijdragen dat mensen zich slecht gaan voelen in hun job. Hun incompetentie maakt van hen een bron van wat hun werknemers omschrijven als *miserie op het werk*. Geen enkele leidinggevende wil dat en toch gebeurt het.

Ook de format van het boek is persoonlijk en geheel in lijn met wat ik zelf graag lees in een boek. Ik beleef plezier aan wollige taal met een weelderige overvloed aan woorden (die ik zeer snel vergeet), maar ik wil ook directe toegang tot de essentie (die ik graag zou onthouden). In dit boek vind je beiden. Tussen de wollige veelheid staan citaten, kaders met bovendrijvers, visies en definitives. Ik markeer ze met een icoontje.

	De notendop	Staat voor betekenisvolle zinnen
	De figuur	Staat voor 'leidinggeven is ...'
	De bril	Staat voor de visie
	De olievlek	Duidt de bovendrijvers aan

Achteraan in dit boek vind je ze nog een keer netjes onder elkaar, behalve de bovendrijvers, die blijven ter plekke.

## Mijn achtergrond als leidinggevende

Van 1998 tot 2015 was ik leidinggevende van een dienst zelfstandig wonen voor personen met een fysieke beperking. Mijn job was pionierswerk. Er waren in Vlaanderen slechts een paar gelijkaardige voorzieningen actief.

Het emancipatorisch gedachtengoed begon rond die tijd pas echt goed door te dringen. Personen met een beperking hielden voor het eerst de pen vast bij het ontwerpen van hun eigen ondersteuning. Het zorgland- schap werd volledig hertekend en de leidraad van de architecten was het recht op een zelfstandig en onafhankelijk bestaan voor elke burger.

De dienst stelde een team van verzorgenden of ADL-assistenten ter be- schikking dat praktische assistentie verleent in de thuissituatie van de cli- ent. ADL staat voor ondersteuning bij Activiteiten van het Dagelijks Le- ven. Cliënten wonen alleen of in gezinsverband in een eigen woning. De rolstoeltoegankelijke woningen zijn geïntegreerd binnen een project voor sociale huisvesting. Ze bevinden zich binnen een redelijke afstand van een ADL-post waar medewerkers 24/24 uur beschikbaar zijn. De ADL-onder- steuning gebeurt enkel op afroep. Op die manier kunnen cliënten, niette- genstaande vaak ernstige fysieke beperkingen, een leven leiden met maxi- male zelfbeschikking en kunnen ze zich integreren in de maatschappij.

Het is in die functie dat ik ontdekte dat leidinggeven en samenwerken bijzonder moeilijk zijn. Mijn professionele ontmoetingen stelden mijn ca- paciteiten om leiding te geven behoorlijk op de proef. Ze dreven mij reeds vroeg in mijn carrière tot op de grenzen van mijn competentie. Mensen ondersteunen om op een aangename en zorgzame manier samen te wer- ken en tegelijk een performant team te vormen dat hoog scoort op vlak van klanttevredenheid, bleek niet zo eenvoudig.

De opstart van de dienst verliep nochtans in een sfeer van samenhorigheid en optimisme. Cliënten en zorgverstrekkers waren ervan overtuigd dat zij de visie en de missie van het project deelden. We werkten samen aan een betere wereld voor gelijkwaardige burgers.

Na enige tijd begon de sfeer te veranderen. Cliënten beklagden zich over een gebrek aan respect voor hun autonomie. Volgens hen gingen sommige medewerkers te ver in het ‘verzorgen’. Ze voelden zich betutteld, te veel benaderd vanuit hun beperkingen en onvoldoende aangesproken op hun mogelijkheden. Ze vonden het niet kunnen dat assistenten zich bemoei- den met hun persoonlijke levenssfeer, daar hoorden alleen cliënten de

regie over te hebben. Assistenten op hun beurt, vonden dat cliënten hen instrumenteel behandelden. Ze merkten geen wederkerigheid in de relatie. Cliënten beschouwden hen als hun armen en hun benen en in bepaalde gevallen voelde dat letterlijk aan als herleid te worden tot een *prothese*.

Geen van beide partijen voelde zich ten volle gerespecteerd en gewaardeerd. Dat leidde tot spanningen. Ik merkte bij iedereen een groeiende behoefte om zichzelf op de een of andere manier te beschermen. Medewerkers en cliënten vroegen om meer regelruimte. Ze drukten de wens uit zelf te kunnen bepalen waar hun grenzen lagen. Niemand wou nog over zich heen laten lopen. Niemand wou door anderen aangestuurd worden.



AFBEELDING 2 | **Behoeft**e aan autonomie

De behoefte om gerespecteerd te worden als een uniek persoon met het recht op een eigen denken en een eigen handelen, ging gepaard met een verandering in de retoriek.

Iedereen die betrokken was bij de dienstverlening leek zich te willen *bewapenen*. We hadden het met elkaar over *het bewaken* van onze grenzen, *het veroveren* van een plaats in het team of in de maatschappij, *het strijden* tegen

onrecht dat ons werd aangedaan, het *afdwingen van gelijkwaardigheid*, het *eisen van respect* en het *opleggen van regels*.

Medewerkers en cliënten begonnen zich te *wapenen* tegenover elkaar. Er ontstond een werkopvatting van ‘wij’ tegen ‘zij’ die zich langzaam maar zeker nestelde in het hart van alle betrokkenen, inclusief mezelf. Het wapengekletter verstoorde de harmonie. Cynisme en verzuring maakten het werken onprettig. Het ziekteverzuim nam toe en een behoorlijk aantal medewerkers verliet de organisatie, al dan niet op eigen initiatief. Op dat ogenblik vond ik het gevaarlijk worden.



**Cliënten en dienstverleners kunnen niet samenwerken wanneer ze hun onderlinge verhouding in oorlogstermen definiëren.**

---

Leidinggeven bleek complexer dan ik mij had voorgesteld. Ik besepte mijn eigen incompetentie, ik was onvoldoende opgeleid om de functie naar behoren uit te voeren. Ik begreep niet goed wat er allemaal gebeurt tussen mensen als ze elkaar ontmoeten in een context van professionele verbondenheid. Ik ben mij gaan verdiepen in de complexiteit van samenwerking en leidinggeven. De systeem- en communicatietheoretische invalshoek waar ik toen voor koos en later aanvulde met boeiende inzichten in de wereld van de groepsdynamische processen, hebben mijn denken verrijkt en reiken mij nog steeds handvaten om competent in mijn job te staan.

## Mijn achtergrond als coach en trainer

Het boek is ook bedoeld als kennismaking met de manier waarop ik in mijn praktijk als trainer, adviseur en coach van leidinggevend en teams naar samenwerken en leidinggeven kijk. Het is een soort ideeënboek dat kan dienen als onderlegger voor hen die zich willen bekwalen in het samenwerken en die dat samen met mij willen doen. Ik ga op pad met al wie een eigen weg zoekt naar succesvolle samenwerking, niet mythisch, wel haalbaar, niet perfect, wel goed genoeg. Dit boek bevat geen kant en klaar modellen of stappenplannen die succes garanderen, ik gebruik het wel als



insteek om de dialoog te openen en het met anderen te hebben over de complexiteit van samenwerking en leidinggeven. Wie weet ontmoeten wij mekaar.

Ik hoop je hoe dan ook een tijdje te kunnen boeien. Ik wens je een aangename verandering.

Greet

[greet.van.zeir@l-shift.be](mailto:greet.van.zeir@l-shift.be)

[www.l-shift.be](http://www.l-shift.be)

