



LEIDINGGEVEN MET IMPACT

LEIDERSCHAP EN HYBRIDE WERKEN

Hoe kunnen leidinggevenden
performant (tele)werk
ondersteunen?

securex 

1

Waarom dit
rapport?

2

Een onderzoek
over telewerk,
leiderschap,
performantie en
mentaal welzijn

3

Aantal dagen
telewerk heeft
geen invloed op
performantie en
mentaal welzijn

4

Goed leiderschap
verhoogt
performantie en
mentaal welzijn

5

Telewerk buffert
toxisch leiderschap

6

Goed leiderschap
ondersteunt de
drie psychologische
basisbehoeften

7

Jouw concrete vragen beantwoord

1

WAAROM DIT RAPPORT?



Hoe zorg je ervoor dat je medewerkers goed blijven presteren en dat ze zich goed in hun vel voelen wanneer ze een belangrijk deel van de tijd telewerken? Hoe pas je je als leidinggevende aan in deze hybride context? Wat werkt echt volgens wetenschappelijk onderzoek?

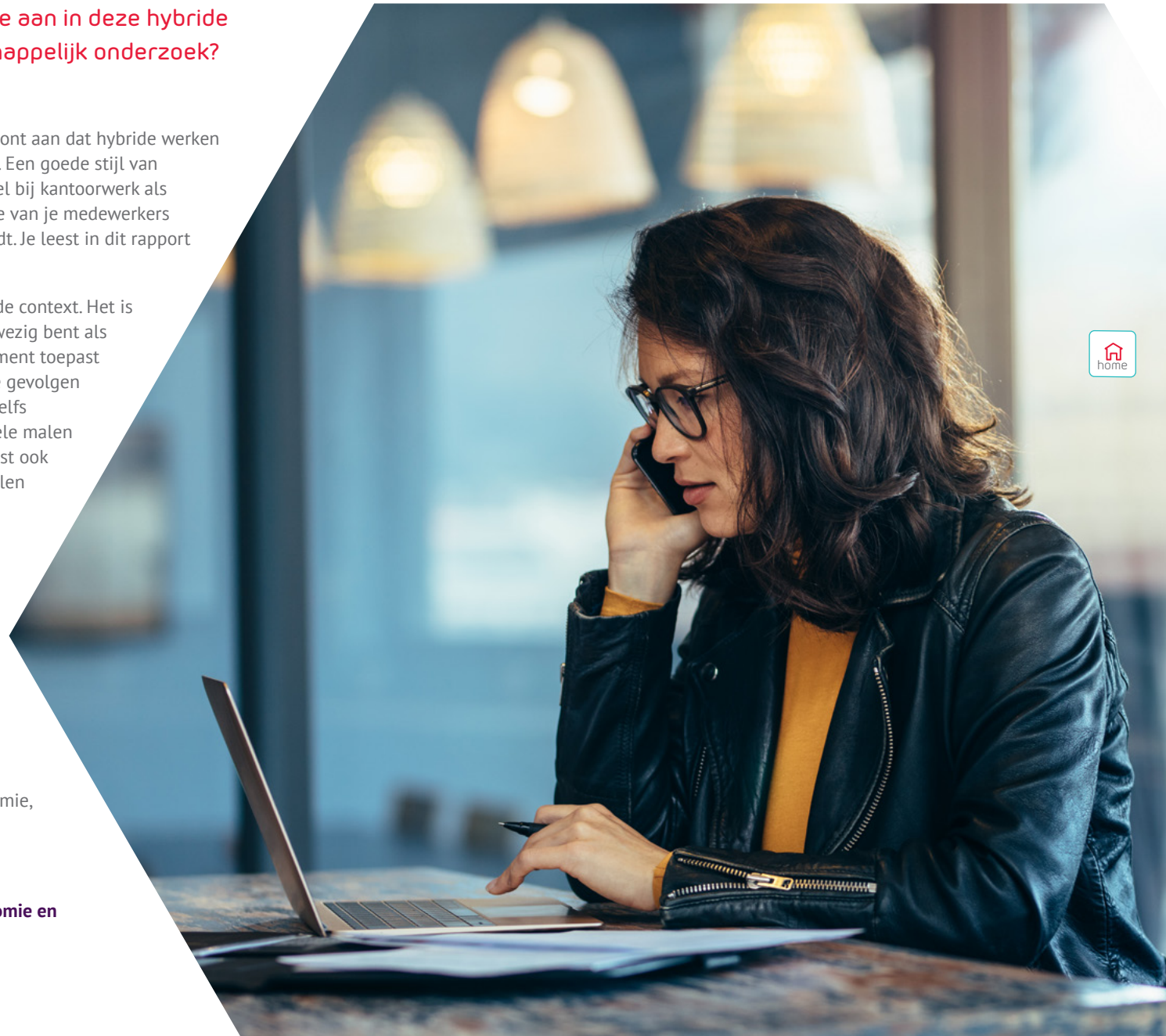
Het onderzoek dat Securex in dit focus rapport voorstelt, toont aan dat hybride werken geen andere stijl van leidinggeven vraagt dan kantoorwerk. Een goede stijl van leidinggeven verhoogt de performantie en het welzijn zowel bij kantoorwerk als bij telewerk. Goed leiderschap houdt in dat je de autonomie van je medewerkers ondersteunt en hen daarnaast ook voldoende structuur biedt. Je leest in dit rapport hoe je dit concreet aanpakt.

Toxisch leiderschap wordt best vermeden, ook in een hybride context. Het is een leiderschapsstijl waarbij je als leidinggevende vaak afwezig bent als je medewerkers je nodig hebben, en tegelijk micromanagement toepast wanneer het jou goed uitkomt. Dit rapport toont de nefaste gevolgen ervan voor de verbondenheid, motivatie, productiviteit en zelfs creativiteit van je medewerkers. Het risico op burn-out is vele malen hoger bij een toxische leiderschapsstijl. We mogen daarnaast ook de impact op andere teams niet onderschatten, want zij zullen samenwerken tot een minimum beperken. Bovendien kan toxisch leiderschap besmettelijk zijn. Het gedrag van een toxische leider wordt vaak door andere leidinggevendenden gekopieerd, zeker wanneer die zaakvoerder is of CEO. Wanneer je als organisatie niet ingrijpt, krijg je na verloop van tijd te maken met een toxische cultuur in de hele organisatie. Voor je employer branding is dat geen goede zaak: medewerkers vertrekken vaak omwille van hun leidinggevende. Maar zelfs als ze blijven, levert een toxische cultuur geen goede ambassadeurs op om mensen aan te trekken.

Laten we voluit gaan voor goed leiderschap, waarin autonomie, zingeving en structuur centraal staan!

Anja Van den Broeck

Professor management en motivatie aan de Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen - KU Leuven





2

EEN ONDERZOEK OVER TELEWERK, LEIDERSCHAP,
PERFORMANTIE EN MENTAAL WELZIJN



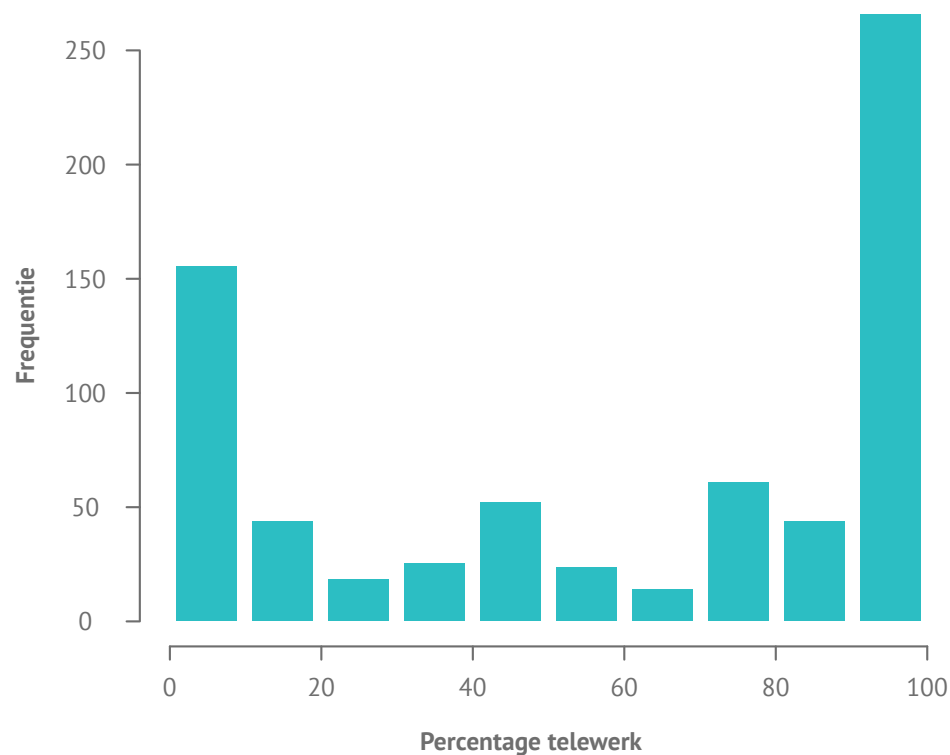
A. TELEWERK

De mate van telewerk werd bevestigd in een context van verplicht telewerk, tijdens de coronapandemie. De respondenten gaven aan in welke mate ze de eerste 4 à 5 maanden van 2021 telewerkten.

Welk deel van jouw werktijd werk je gemiddeld genomen van thuis uit?

- ... %
- De inhoud van mijn werk laat geen telewerk toe.

- Bijna de helft van de werknemers (47,9%) had een functie die geen telewerk toelaat
- Daarnaast werkte 11,4% van de werknemers in die periode niet van thuis uit, hoewel hun functie telewerk toeliet
- Maar liefst 4 op 10 werknemers telewerkten dus wel in die periode¹
- Verdeling voor de werknemers waarbij de functie telewerk toeliet:



¹ In de zomer van 2022 gaf 32% van de werknemers aan minstens één dag per week te telewerken. Bron: Persbericht 'Dagelijks 14 miljoen kilometers autoritten vermeden door telewerk' – FOD Mobiliteit en Vervoer – 19 september 2022.

B. LEIDERSCHAP

Wat is goed leiderschap? In ons onderzoek detecteerden we drie combinaties van stijlen van leidinggeven.

33% van de werknemers heeft een **goede leidinggevende**

Deze medewerkers getuigen over gedragingen van hun leidinggevende die verwijzen naar ondersteuning van **autonomie** en naar het bieden van **structuur**. Hun leidinggevende geeft bijvoorbeeld keuzes en opties bij het uitvoeren van een taak, en aanvaardt ook fouten wanneer ze iets nieuw proberen. Ze krijgen duidelijke informatie over de gewenste resultaten en feedback tijdens en na de taak.

5% van de werknemers heeft een **toxische leider**

Zij getuigen over gedragingen van hun leidinggevende die verwijzen naar een combinatie van **controlerend** en **passief** leiderschap. Hun leidinggevende neemt bijvoorbeeld niet de tijd om het waarom van een taak uit te leggen, maar beveelt het te doen. Deze werknemers hebben voortdurend het gevoel dat ze goed in de gaten worden gehouden, waardoor het soms moeilijk is om initiatief te nemen. Hun leidinggevende is afwezig wanneer ze hulp nodig hebben en vermijdt vaak beslissingen te nemen.

62% van de werknemers heeft een **leidinggevende met een ongedefinieerde stijl**

De leidinggevers van deze werknemers gebruiken **een beetje van elke stijl**. Ze ondersteunen de autonomie, maar niet voldoende. Ze bieden structuur, maar opnieuw onvoldoende. Ze zijn soms afwezig en dus passief, maar gelukkig niet op alle cruciale momenten. Ze doen soms aan micro-management en controleren dan onnodige details van het werk van hun medewerkers, maar herstellen zich op andere momenten.



Autonomie kan je verhogen

- Door samen doelen te stellen
- Door uit te leggen waarom iets belangrijk is en betekenis te geven aan het werk
- Door medewerkers keuzes en opties aan te bieden waar mogelijk
- Door te luisteren naar hoe medewerkers hun doelen willen bereiken
- Door het aanmoedigen van kritisch nadenken en vragen te stellen
- Door fouten te aanvaarden en medewerkers hieruit te laten leren

Structuur kan je bieden

- Door duidelijke informatie te geven over de gewenste resultaten en indien nodig instructies mee te geven over hoe de resultaten kunnen bereikt worden
- Door duidelijk de verwachtingen te communiceren over het (on)gewenste gedrag
- Door informatieve feedback te geven
- Door de complexiteit van taken aan te passen aan de context en de competenties van de medewerker
- Door competenties van medewerkers te bevestigen
- Door flexibiliteit te geven waar mogelijk

C. PERFORMANTIE

Dit rapport definieert prestatie als een combinatie van motivatie, productiviteit en innovatief gedrag. Bij motivatie doelen we op autonome motivatie, namelijk 'graag doen' of 'zinvol vinden', omdat die tegelijkertijd productiviteit en welzijn verhoogt. De gecontroleerde motivatie 'omdat het moet' sluiten we uit, want die verlaagt welzijn en is ten nadele van de kwaliteit van het gepresteerde werk².

D. MENTAAL WELZIJN

Dit rapport definieert mentaal welzijn als een combinatie van een sterk gevoel van verbondenheid met collega's en een laag risico op burn-out³.

DE STUDIE



Bevraging april - mei 2021

Referentieperiode telewerk:
"januari 2022 tot vandaag"



Online enquête



1364 loontrekkende werknemers
uit de Belgische arbeidsmarkt



Representatief voor geslacht,
statuut en regio



Momentopname, geen garantie
voor oorzaak-gevolg verband



² Meer informatie over (de impact van) autonome en gecontroleerde motivatie lees je in het Securex focus report over de Zelfdeterminatietheorie 'Autonoom gemotiveerden willen langer werken'.

³ Het burn-outrisico werd gemeten met de Burn-out Assessment Tool, ontwikkeld door de KU Leuven. Meer informatie in het persbericht van Securex en KU Leuven '60% meer werknemers op rand van burn-out sinds begin coronapandemie'.

A man and a woman are sitting at a wooden desk in a home office, working together. The man is on the left, wearing a red and blue plaid shirt, looking at a laptop. The woman is on the right, wearing a white long-sleeved shirt, pointing at a document on the desk. There are two laptops, a red calculator, and some papers on the desk. The background shows a kitchen area with white cabinets and shelves. The image has a purple overlay and white geometric lines.

3

**AANTAL DAGEN TELEWERK HEEFT GEEN INVLOED
OP PERFORMANTIE EN MENTAAL WELZIJN**





- Telewerkers zijn even productief als niet-telewerkers
- Telewerkers zijn even gemotiveerd als niet-telewerkers
- Telewerkers tonen evenveel innovatief gedrag als niet-telewerkers
- Telewerkers voelen zich bijna evenveel verbonden met collega's als niet-telewerkers
- Telewerkers lopen evenveel risico op burn-out als niet-telewerkers

Deze vaststellingen gelden voor 95% van de werknemers.

5% van de werknemers heeft een toxische leidinggevende en presteert zelfs beter bij telewerk.

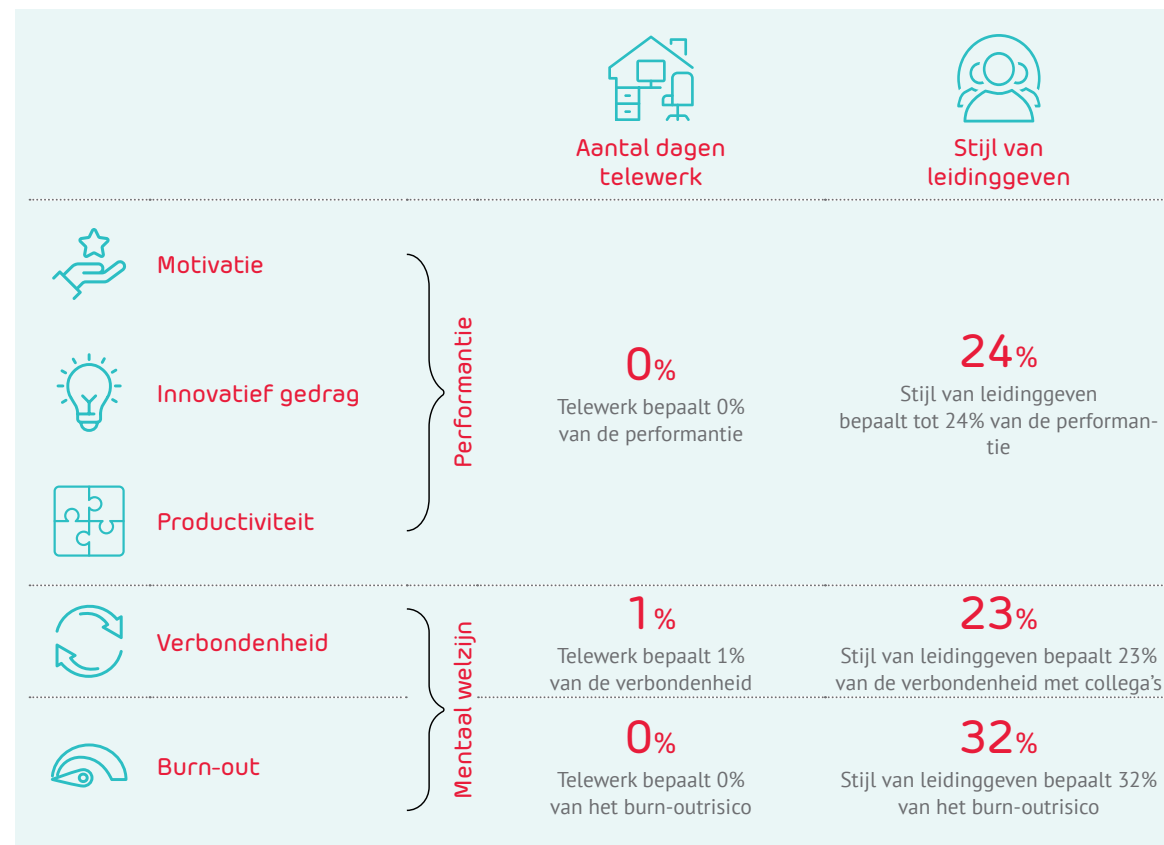
Sommige media beweren dat een medewerker die telewerkt productiever is dan een medewerker die op kantoor werkt. Misschien ligt dat vooral aan extra werkuren ter vervanging van de pendeltijd. Het in dit rapport beschreven onderzoek kan deze bewering niet bevestigen, in tegendeel.

Het aantal dagen telewerk bepaalt 0% van de prestatie

De zelf gerapporteerde productiviteit op de werkplek verschilt gemiddeld gezien niet naarmate een medewerker niet, weinig, veel of altijd telewerkt. Hetzelfde geldt voor het innovatieve gedrag van medewerkers en voor hun motivatie. Al dan niet telewerken, weinig of veel telewerken heeft daar geen invloed op.

Het aantal dagen telewerk bepaalt 0% tot 1% van mentaal welzijn

Het aantal dagen telewerk bepaalt 1% van de verbondenheid en 0% van het burn-outrisico. Het gevoel van verbondenheid verschilt dus op verwaarloosbare wijze naarmate een medewerker niet, weinig, veel of altijd telewerkt. Het burn-outrisico verschilt helemaal niet naarmate een medewerker wel of niet, veel of weinig telewerkt.





4

GOED LEIDERSCHAP VERHOOGT
PERFORMANTIE EN MENTAAL WELZIJN





Wil je de performantie in je organisatie bevorderen en het mentaal welzijn bewaken? Dan is een beleid rond goed leiderschap aangewezen. De stijl van leidinggeven bepaalt tot een kwart van de performantie van je werknemers en zelfs tot een derde van hun mentaal welzijn. Die impact geldt bovendien voor alle werknemers, of ze nu niet kunnen of willen telewerken, weinig of veel telewerken.

Een goede leidinggevende kan zelfs een burn-out voorkomen. Al betekent dit niet dat de andere 67% leidinggevendenden er altijd de oorzaak van zijn.

De stijl van leidinggeven bepaalt tot 24% van de performantie

Goed leiderschap maakt het verschil en heeft een positieve impact op de performantie van medewerkers: de leiderschapsstijl bepaalt 16% van het innovatief gedrag van medewerkers, 21% van hun autonome motivatie en 24% van hun productiviteit. Zo zal een medewerker veel meer creativiteit aan de dag leggen wanneer de leidinggevende autonomie ondersteunt door bijvoorbeeld fouten te aanvaarden bij het uitproberen van een nieuwe werkwijze. Ook structuur bieden door de gewenste resultaten te benadrukken zonder de weg ernaar toe vast te leggen, stimuleert de creativiteit.

Goed leiderschap heeft deze invloed op performantie voor alle groepen van werknemers: mannen en vrouwen, bedienden en arbeiders, jong en oud, ervaren en minder ervaren in de huidige job, veel, weinig of geen telewerk.

De stijl van leidinggeven bepaalt tot 32% van mentaal welzijn

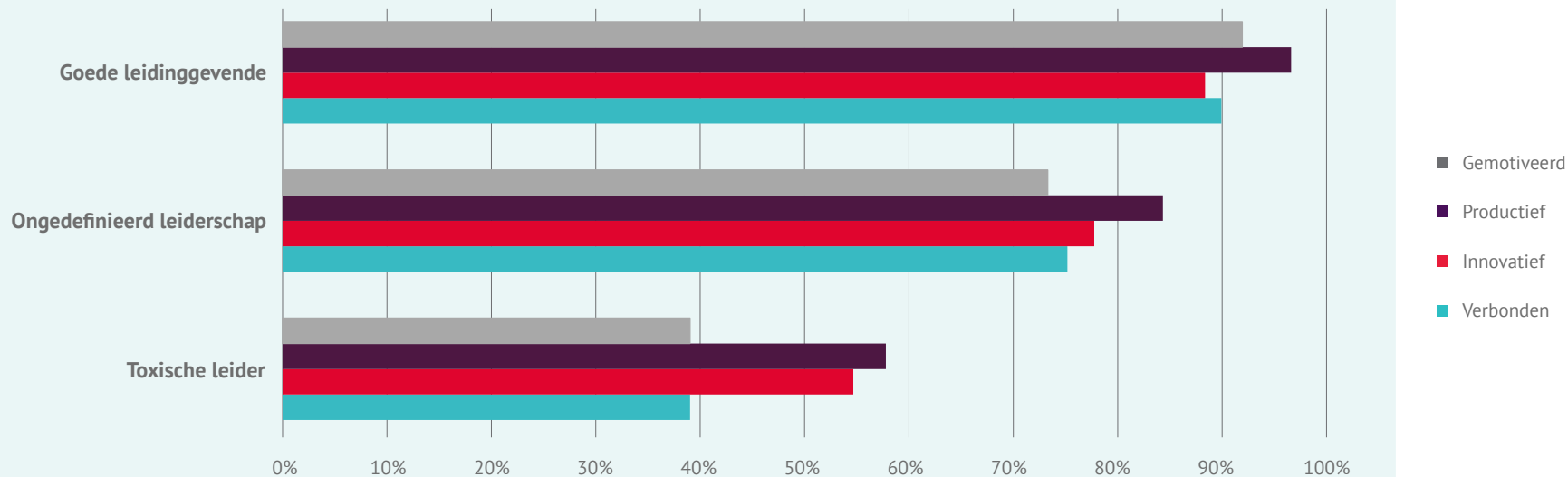
Goed leiderschap maakt ook hier het verschil en heeft een positieve impact op het mentaal welzijn van medewerkers: ons onderzoek leert dat 23% van de verbondenheid onder de teamleden en maar liefst 32% van hun burn-outrisico afhangt van het soort leiderschap! Zo zal een medewerker zich veel minder verbonden voelen wanneer deze te maken heeft met een toxische leider.

Ook hier geldt deze invloed op mentaal welzijn voor alle vermelde groepen van werknemers.

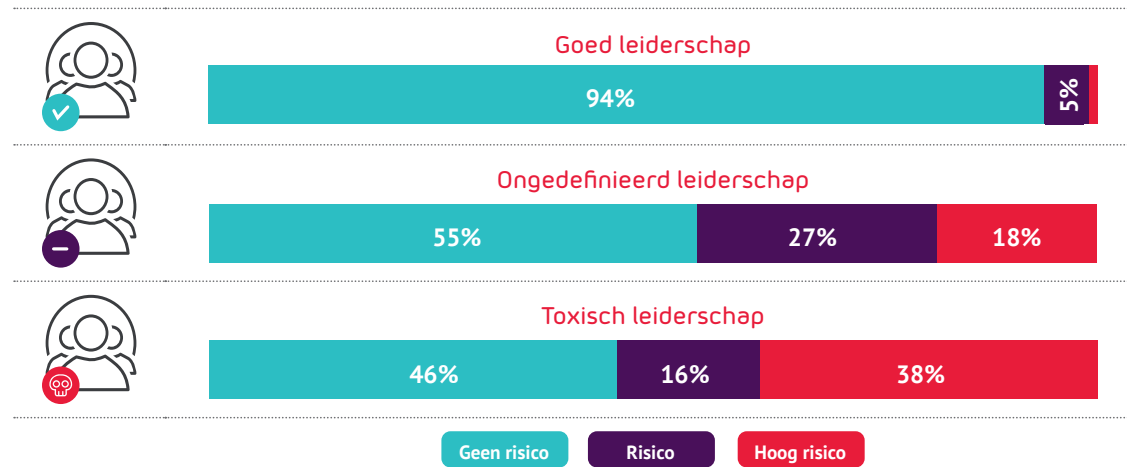
We kunnen het verband met performantie en welzijn ook nog op een andere manier aantonen. Onderstaande grafiek toont dat goede leidinggevendenden een hoger percentage teamleden hebben met een sterke autonome motivatie, sterk innovatief gedrag, hoge productiviteit en een sterke verbondenheid, dan leidinggevendenden met een ongedefinieerde of toxische leiderschapsstijl.



Percentage gemotiveerde, productieve, innovatieve of verbonden medewerkers per type leidinggevende



Onderstaande grafiek toont dat slechts 1% van de medewerkers met een goede leidinggevende in de gevarezone zit voor een burn-out. Daar staat tegenover dat 38% van de medewerkers met een toxische leider al meer dan waarschijnlijk opgebrand is en op de rand staat van een burn-out. Ook de medewerkers in een team met ongedefinieerd leiderschap lopen meer risico dan de gemiddelde Belgische werknemer (18% vs 13,4%⁴).



Een goede leider kan zelfs een burn-out voorkomen



Slechts **1 op 3** leidinggevenden hanteert een stijl die burn-out helpt voorkomen



“

Dat slechts 1 op de 3 leidinggevenden een stijl hanteert die burn-out helpt voorkomen is een straffe vaststelling. Dit wil niet zeggen dat leidinggevenden altijd aan de oorzaak liggen van een burn-out. Ze kunnen het risico wel sterk verlagen, ook als ze vandaag nog niet weten hoe. Goed leiderschap hangt samen met persoonlijkheid, maar zelfs dan kan een leidinggevende positief evolueren.

Heidi Verlinden,
Research Project Manager, Securex

⁴ Bron evolutiecijfers en drivers van burn-outklachten: persbericht van Securex en KU Leuven: '60% meer werknemers op rand van burn-out sinds begin coronapandemie.'





5

TELEWERK BUFFERT TOXISCH LEIDERSCHAP





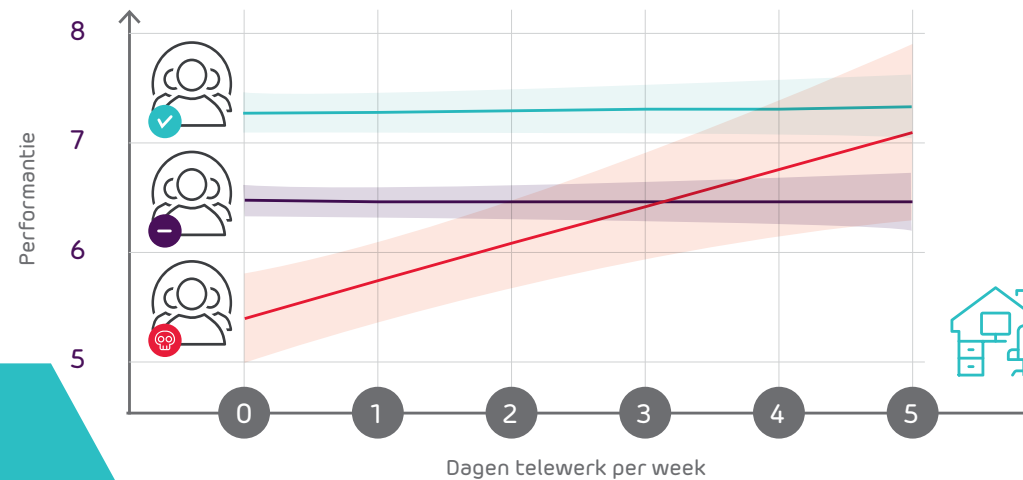
Telewerk verlaagt de prestatie van werknemers niet.

Voor 95% van de werknemers geldt dat (meer) telewerk de prestatie ook niet verhoogt.

De andere 5% werknemers zien hun prestatie wel stijgen. Welke werknemers? Dat zijn de werknemers met een toxische leider.

Het negatieve effect van een toxische leider is groter bij werknemers die niet telewerken dan bij werknemers die telewerken. Werknemers die om diverse mogelijke redenen niet telewerken - omdat ze het zelf niet willen, niet mogen van hun werkgever of niet kunnen telewerken in hun functie - zijn nog slechter af wanneer ze een toxische leider hebben, dan werknemers die wel telewerken.

Telewerk heeft dus een bufferend effect bij toxische leiders. Dit betekent dat werken op kantoor - bijvoorbeeld als vlucht voor de hoge verwarmingskosten thuis door de inflatie - een gevaar inhoudt voor medewerkers wiens leidinggevende een toxische stijl hanteert. Hun prestatie was bij 100% telewerk op nagenoeg hetzelfde niveau als van medewerkers met een goede leider. Hun prestaties riskeren bij terugkeer naar kantoor opnieuw te dalen als de leiderschapsstijl niet wordt aangepast.



“

De terugkeer naar kantoor bij een toxische leider na een periode van intensief telewerk vraagt opvolging door het management of door HR. Deze medewerkers zullen het gevoel hebben dat hun autonomie opnieuw wordt ingeperkt. En dat kan negatieve gevolgen hebben voor hun welzijn en voor hun prestaties.

Stephanie Heurterre,
Senior HR Consultant, Securex





6

GOED LEIDERSCHAP ONDERSTEUNT
DE DRIE PSYCHOLOGISCHE
BASISBEHOEFTE





Medewerkers van een leidinggevende die hun autonomie ondersteunt en structuur biedt, scoren hoog op de drie psychologische basisbehoeften **A**utonomie, **verB**ondenheid en **C**ompetentie.

Ongedefinieerd leiderschap gaat samen met lagere scores, toxisch leiderschap nog lager.

Dit ABC⁵ geeft extra handvaten aan een leidinggevende. Als de leidinggevende dit ABC bij medewerkers ondersteunt, bevordert hun prestatie en mentaal welzijn.

Goed leiderschap ondersteunt ABC

Autonomie



Medewerkers hebben het gevoel dat ze zichzelf kunnen zijn.
Ze ervaren zinvolheid en keuzevrijheid.
Ze staan achter de waarden van hun organisatie en achter het doel van hun taken of projecten.

VerBondenheid



Medewerkers hebben positieve relaties met anderen en voelen zich gewaardeerd.
Ze hebben het gevoel deel uit te maken van een hecht team.

Competentie



Medewerkers voelen zich bekwaam om een taak goed uit te voeren.
Ze worden ingezet op hun sterktes en talenten, en ontwikkelen die ook.
Ze hebben het gevoel steeds beter te worden.

Inzetten op deze 3 psychologische basisbehoeften, gebeurt best binnen een ruim en gedefinieerd kader. Zo geef je medewerkers een structuur waarbinnen ze hun ABC kunnen ervaren.



Autonomie betekent hier niet dat je medewerkers gewoon hun eigen zin doen. Dan zouden vele medewerkers verloren lopen. Het is belangrijk dat de richting voor iedereen helder blijft, dat dit kompas gevolgd wordt en dat er een duidelijk kader bestaat waarbinnen die autonomie mogelijk is. Dus geen laissez-faire, want dat leidt tot chaos. Daarom raden we leidinggevendenaan om autonomie te ondersteunen, eerder dan autonomie te geven.

Heidi Verlinden
Research Project Manager,
Securex

⁵ Meer informatie over ABC als onderdeel van de Zelfdeterminatietheorie en adviezen om deze motivatietheorie in praktijk te brengen, lees je in het Securex focus report 'Autonoom gemotiveerden willen langer werken'.





7

JOUW CONCRETE VRAGEN BEANTWOORD





Investeren in goed leiderschap loont. Want het bevordert performantie en welzijn, of werknemers nu niet, weinig of veel telewerken. Maar goede leiders creëer je niet zomaar. Het vraagt bewustwording en motivatie om jezelf als leidinggevende te ontwikkelen. Het vraagt ook rekening te houden met de context van een team met verschillende individuele teamleden. Daarnaast is er de context van een organisatie die best ook algemene afspraken voorziet in de vorm van team agreements rond hybride werken en een deconnectievisie.

Autonomie ondersteunen, structuur bieden, je medewerkers helpen om hun ABC in te vullen...
Hoe doe je dat als werkgever of leidinggevende in concrete situaties? Enkele tips van Securex Consulting.

A. AANTAL DAGEN TELEWERK

Hoeveel dagen telewerk verplicht ik of laat ik toe in mijn onderneming? Leg ik het aantal kantoor dagen vast of eerder het aantal telewerkdagen?

Bevraag bij je werkgever wat het kader is en zorg ervoor dat je goed weet wat kan en niet kan. Als leidinggevende ben je zelf ook een medewerker, durf daarom je eigen leidinggevende te bevragen over het waarom en over de zin van deze afspraken⁶.

Vervolgens kan je het kader toelichten aan je team en samen met hen binnen dat kader team agreements opmaken.

- Voor welk soort taken komen we naar kantoor?
- Welke taken kunnen we van thuis uit doen?
- Hoe gaan we werken aan connectie op kantoor dagen?
- Hoe maken we opleidingsdagen bovenop de kantoor dagen mogelijk?
- Hoe zorgen we ervoor dat een minimum aantal kantoor dagen per week geen maximum wordt?

We raden aan om bepaalde kantoor dagen te koppelen aan een specifieke activiteit met het team, zoals een team meeting.

⁶ Lees ook het Securex persbericht 'Werknemers die minder mogen telewerken dan ze willen, hebben hoger risico op burn-out'.

“

Ben je HR-verantwoordelijke en geef je het kader rond telewerk mee vorm? Dan kan je de nodige flexibiliteit voor medewerkers mee bewaken. Stel dat de afspraak voor minstens één kantoor dag per week op tafel ligt, dan biedt het alternatief van 4 dagen per maand of gemiddeld 1 dag per week meer flexibiliteit. Voor medewerkers met co-ouderschap maakt dat een wereld van verschil.

Anja Van den Broeck
Professor management en motivatie,
KU Leuven



B. RECHT OP DECONNECTIE

Welke afspraken maak ik over het recht op disconnectie buiten de werkuren?

Bespreek samen met je team de mogelijkheden en verwachtingen rond werken buiten de werkuren. Leg deze bijvoorbeeld vast in een disconnectievisie. Dit betekent niet dat je iedereen dezelfde regels oplegt. Van je werknemers verwachten – zelfs onbewust – dat ze buiten de werkuren werken, verhoogt hun risico op burn-out. Omgekeerd loopt een medewerker die er zelf voor kiest om regelmatig buiten de werkuren te werken, minder risico. Het recht op disconnectie mag geen plicht worden.

Denk daarnaast ook aan disconnectie⁷ tijdens de werkuren. We denken dan aan afspraken rond wanneer je medewerkers beschikbaar zijn. We merken dat werknemers nog vaak het gevoel hebben dat ze continu ‘aan’ moeten staan, ook overdag. Bekijk dus samen met hen de mogelijkheden voor focustijd. Bespreek ook het gebruik van Teams of andere communicatietools. Je kan bijvoorbeeld afspreken dat af en toe Teams uitgezet kan worden, mits aanduiding in je agenda wanneer je opnieuw beschikbaar bent.

“

Om geen druk op te leggen met mails na de werkuren, kan je een na de werkuren opgestelde mail uitstellen zodat die de volgende ochtend binnen de werkuren van je bestemming toekomt. Mocht je dit soms vergeten of je mailsysteem laat het niet toe, kan je ook nog op een andere manier uitsluiten dat collega's of medewerkers verwachtingen vermoeden. Zo plaatste ik zelf een standaard boodschap onderaan mijn mailberichten die aangeeft dat de bestemming zich niet verplicht moet voelen om mijn mail buiten zijn normale werkuren te beantwoorden.

Anja Van den Broeck
Professor management en motivatie,
KU Leuven

C. OMGAAN MET EEN TOXISCHE LEIDER

Hoe ga ik om met een toxische leidinggevende in onze organisatie? Heeft coachen zin of kan ik hem beter ontslaan?

Het goede nieuws is: goed leiderschap kan je voor een groot deel leren. Er gelden wel voorwaarden. Laat je daar niet door afschrikken, want de minst goede keuze is niets doen.

Een leidinggevende heeft niet altijd door dat hij zijn medewerkers meer dan nodig controleert⁸ en is zich niet altijd bewust van de gevolgen van micromanagement. **Bewustwording** is de eerste voorwaarde en kan soms al voldoende zijn om de leiderschapsstijl aan te passen.

Vaak heeft de leidinggevende ook nood aan begeleiding om te evolueren richting autonomie ondersteunend en structuur biedend leiderschap. Voor het succes van een opleiding of coaching is er nog een tweede voorwaarde: de **motivatie** om de eigen leiderschapsstijl te ontwikkelen en – in het geval van coaching – de motivatie om zich hiervoor intens te laten begeleiden⁹.

“

Kijk ook eens naar de leidinggevende van die toxische leider. Hoe geeft die persoon leiding? Vaak worden leiderschapsstijlen gekopieerd. En hoe zit het met de ABC-behoefte van de toxische leider? Ook een leidinggevende presteert pas optimaal als zijn/haar drie psychologische basisbehoeften zijn ingevuld.

Elisabeth Van Steendam
Wellbeing Manager, Securex

⁷ Securex geeft op Lex4You meer informatie over de reglementering rond het recht op disconnectie.

⁸ Dit is één van de bevindingen op basis van het onderzoeksproject HR-scan, een samenwerking tussen Securex, HOGENT, UGent en KU Leuven. Uit de bevraging van zowel werknemers als hun werkgevers blijkt dat de aanwezigheid van een autoritaire leiderschapsstijl in de organisatie gemiddeld gezien sterker wordt ingeschat door werknemers dan door hun werkgevers.

⁹ Securex focus report 'Coaching revisited', oktober 2022.



D. TEAMPRESTATIES BEVORDEREN



Hoe kan ik de autonomie van mijn team ondersteunen en hen voldoende structuur bieden? Hoe kan ik de teamsfeer bevorderen en samen met hen sterke prestaties neerzetten?

Een valkuil als leidinggevende is om je enkel te richten op de individuele relatie met elke werknemer. Het is ook belangrijk om aandacht te hebben voor het team in zijn geheel. Een goed functionerend team inspireert, motiveert en biedt de nodige verbinding om het beste in onszelf naar boven te halen. Goed functionerende teams slagen er ook in om meer te bereiken door de krachten te bundelen in unieke samenwerkingsvormen.

Samenwerken vergt echter veel van de leden van een team en ze slagen er dan ook niet altijd in om optimaal te werken vanuit een wij-gevoel. Team coaching is hierbij een goede stap om het team een duwtje in de rug te geven in zijn ontwikkeling.

“

Als leidinggevende ben jij ook deel van dit geheel. Jouw acties, gedragingen en gedachten zijn onderdeel van de puzzel en vormen mee de teamdynamieken. Laat je daarom bijstaan door een externe team coach die op een afstand, met een neutrale blik kan observeren, terugkoppelen en begeleiding voorzien.

Elisabeth Van Steendam
Wellbeing Manager, Securex



E. IK ALS LEIDER

Hoe doe ik het als leider? Slaag ik er voldoende in om autonomie te ondersteunen en structuur te bieden? Hoe kan ik een ongedefinieerde stijl van leidinggeven vermijden?

Stilstaan bij je leiderschap is interessant voor elke leidinggevende, niet enkel voor toxische leiders.. Door te reflecteren op eigen ervaringen, ontstaat er een groter bewustzijn en kan je evolueren naar een authentieke leiderschapsstijl. Dat creëert waarde voor alle betrokkenen binnen het bedrijf. Daarnaast gaat het ook over bewust zijn van je eigen mindset en de impact hiervan op je gedrag.

Het is goed te reflecteren over jezelf en je leiderschapsstijl voordat je op een skills-opleiding overstapt.

Wil je meer informatie over dit onderzoek? Heb je zelf een onderzoeksvraag over een gelijkaardig of ander HR-thema? Wens je een spreker over één van deze thema's? Contacteer:

Heidi Verlinden

Research Project Manager
heidi.verlinden@securex.be
+32 474 98 21 32

Wil je het leiderschap in je organisatie evalueren? Wil je je leidinggevenden opleiden? Wil je graag ons advies over je telewerkbeleid of je stressbeleid? Contacteer:

Elisabeth Van Steendam

Wellbeing Manager – Securex Consulting
elisabeth.van.steendam@securex.be
+32 472 60 00 69

