Aan de slag met

Leidinggeven



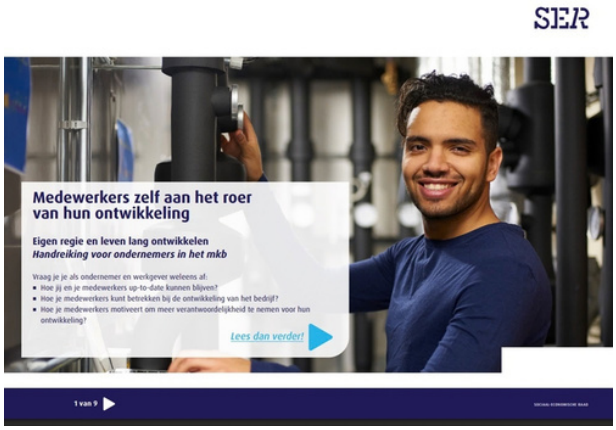
De leidinggevende speelt een sleutelrol bij het bouwen aan een leerrijke werkcultuur. Werknemers en werkgevers zijn het met elkaar eens; goed leiderschap is communiceren en transparant zijn, vriendelijk en bereikbaar zijn, openstaan voor kritiek en ideeën en veel autonomie geven aan werknemers. Zij stimuleren werknemers om met eigen ideeën te komen die het bedrijf sterker maken.

Wat kun je mee aan de slag?

- Visie delen met de werkvloer
- Steun de leidinggevende
- Hanteer rolmodellen
- Dialoog

Visie delen met de werkvloer

- Je bespreekt regelmatig relevante ontwikkelingen en maakt inzichtelijk wat ze betekenen voor je bedrijf en voor ieders werk.
- Je betrekt medewerkers bij beslissingen in je bedrijf, vooral bij het (her)inrichten van processen.
- Samen met medewerkers ontwikkel je toekomstscenario's: welke ontwikkelingen zien we in ons werk en wat betekent dat voor ieder individu?
- Kies eens een andere vorm om in gesprek te gaan over visie!



Vier manieren om medewerkers te betrekken bij jouw visie voor het bedrijf:

- In een wekelijks of maandelijks koffieuurtje. Vertel wat jou als ondernemer bezighoudt over de toekomst van het bedrijf, vertel waarom je bepaalde keuzes maakt en vraag iedereen mee te denken.
- Met goede voorbeelden. Vertel hoe jij zelf gekomen bent waar je nu bent en zet medewerkers in het zonnetje die in jouw ogen goed met hun ontwikkeling bezig zijn: door een openbaar compliment, via nieuwsbrieven, op de website of misschien als 'medewerker van de maand'. Geef ontwikkeling in functionerings- en beoordelingsgesprekken een centrale plek.
- Organiseer dialoogsessies of workshops. Hiervoor bestaan diverse online methodieken die je zelf kunt toepassen. Je kunt ook externe ondersteuning vragen. Check of de brancheorganisatie of het scholingsfonds in jouw sector dit aanbiedt, bijvoorbeeld via MKB Nederland en Ooverzicht.
- Door het persoonlijk te maken. Mensen tonen eerder gewenst gedrag als ze daar intrinsiek gemotiveerd voor zijn. Zeg dus niet: "de markt vraagt dat we wendbaar zijn; het is belangrijk dat jij als medewerker meebeweegt" (= alleen organisatieperspectief). Maar: "de markt vraagt wendbaarheid, dat biedt kansen voor iemand zoals jij, die van afwisseling houdt" (= organisatieperspectief gekoppeld aan persoonlijk perspectief).

Bron: kennisdocument Eigen regie op loopbaan en ontwikkeling, SER, 2020

Aan de slag met

Leidinggeven (2/3)



Steun de leidinggevende

Ondersteunen bij problemen in dagelijks werk

- Je zet een leidinggevende of mentor in om gevraagd en ongevraagd bijsturing te geven, in combinatie met meer beslissingsbevoegdheid en autonomie voor de medewerker.

Ontwikkelingsmogelijkheden in het dagelijkse werk bieden

- Je moedigt medewerkers regelmatig aan om hun werkprocessen te verbeteren.
- Je zorgt dat binnen elk takenpakket afdeling overstijgende projecten zitten of werkzaamheden waarin medewerkers samenwerken met mensen met andere disciplines.
- Je organiseert ministages bij een andere afdeling.
- Je bouwt stap-voor-stap de complexiteit en autonomie in het werk uit.

Voorbeeld uit de praktijk

Leren bij Postuma - van praten over naar praten met
Bij Postuma AGF zetten ze een grote stap: van praten over medewerkers naar praten met medewerkers. En dat maakt een wereld van verschil. Want een leerrijke werkcultuur ontstaat niet vanzelf, die begint bij leiderschap dat ruimte geeft aan ontwikkeling.

Gelukkig hoef je het als leidinggevende niet alleen te doen. Juist in het mkb is ondersteuning cruciaal om leren op de werkvloer echt van de grond te krijgen. Postuma laat zien hoe dat eruitziet: met begeleiding, vertrouwen en de juiste tools komen mensen én het bedrijf in beweging.

Hanteer rolmodellen

Mentor of rolmodel voor starters:

- Je laat een directe collega structureel begeleiding geven.
- Laat iemand stapsgewijs voordoen hoe het werk moet worden gedaan en kan worden verbeterd. De begeleider coacht door regelmatig kritische vragen te stellen en feedback te geven.



Mentor of rolmodel voor mediors:

- Je laat een leidinggevende inzichtelijk maken hoe het werk van mediors rijker en uitdagender kan worden, zodat een concreet ontwikkelpad ontstaat.
- Je richt de samenwerking tussen jongeren en ouderen zodanig in dat zij van elkaar leren.
- Je biedt mediors en seniors gelegenheid om juniors te begeleiden in het werk.
- Verdiep je in manieren om medewerkers op te leiden tot ambassadeur op het gebied van leren en ontwikkelen. Voorbeelden lees je in deze publicatie (pag 12 t/m 17).
- Denk ook aan de mentoren zelf! Help hen om een goede mentor of ‘buddy’ te zijn.

Aan de slag met

Leidinggeven (3/3)



Voorbeeld uit de praktijk

Buddy's trainen en inzetten
Een klein bedrijf in de maakindustrie vertelt: "Wij werken veel met leerlingen, stagiairs en juniors. Je merkt dat zij behoefte hebben aan duidelijkheid en structuur (...). Wij hebben daarom bedacht dat ze buddy's krijgen, vaste personen die de jongeren gaan begeleiden. Maar een aandachtspunt voor ons was hoe seniors, die vaak dertig jaar ouder zijn, de jongeren gaan begeleiden. We hebben dat opgelost door een aantal van onze potentiële buddy's een paar dagen mee te laten lopen op een praktijkopleiding. Daar worden buddy's en mentoren al jaren structureel ingezet. Na het meelopen vroeg ik aan een van de seniordocenten van de praktijkopleiding om de aandachtspunten van een goede buddy te pitchen. Toen vroegen we onze medewerkers om – op basis van hun meeloopervaringen – daarover met elkaar in discussie te gaan, met jongeren erbij. Een succesvolle start van het buddy-systeem!"

Bron: **Leidinggeven aan ontwikkeling? Doen!, TechYourFuture en House of Skills (2020)**

Dialoog

- **Zorgen dat kennis wordt gedeeld**
  - Je laat medewerkers samen werkactiviteiten uitvoeren, waarbij ze elkaar inspireren tot nieuwe inzichten.
  - Je zorgt dat op aangewezen momenten tijd wordt ingeruimd voor het delen van ervaringen (bijvoorbeeld in werkoverleggen).
  - Organiseer bijvoorbeeld een minisymposium met korte presentaties van medewerkers

Voorbeeld uit de praktijk

Ervaringen delen in een minisymposium
Een bedrijf organiseert één keer per vier weken een mini-symposium. Hier presenteren medewerkers in een kwartiertje waar ze mee bezig zijn geweest en wat hun bevindingen of resultaten zijn. Hun leidinggevende nodigt medewerkers uit om hieraan deel te nemen en organiseert het podium.
Deze manier van kennisdelen maakt dat informatie niet verloren gaat, maar rijkelijk over het bedrijf wordt verspreid. Het minisymposium biedt medewerkers een opstapje om zelf bezig te gaan met de informatie die gepresenteerd wordt. Er wordt bewust tijd gespendeerd aan ontwikkeling van de medewerkers, op een efficiënte en geïntegreerde manier. Door te luisteren naar de ervaringen en deskundigheid van collega's doet iedereen nieuwe kennis op.

Bron: Leidinggeven aan ontwikkeling? Doen!, TechYourFuture en House of Skills (2020)