

Dossier Leidinggeven

Opgesteld door:
Astrid Ridderbos
Joost Kam
Janine Molier
Helger Siegert

Reviewer:
M.J.P.M. van Veldhoven van de Tilburg University.

April 2012

Inhoudsopgave

0.	Inleiding	3
1.	Beschrijving van risicofactor	6
1.1	Beschrijving risico's	6
1.2	Psychosociale aspecten	12
1.3	Omvang problematiek	13
2.	Relevante werksituaties	14
2.1	Relevante branches.....	14
2.2	Relevante beroepen	14
3.	Inventarisatie- en evaluatie	14
3.1	Risico-inventarisatie en -evaluatie.....	14
3.2	Meten.....	14
3.3	Blootstellingsmeting.....	14
3.4	Effectmeting.....	14
4.	Wetgeving	15
4.1	Arbo-wet	15
4.2	Arbo-besluit.....	15
4.3	Arbo-regelingen	15
4.4	Overige nationale wetgeving	16
4.5	Europese wetgeving	16
5.	Beleid	16
5.1	Arboconvenanten en -catalogi.....	16
5.1.1	Arboconvenanten	16
5.1.2	Arbocatalogi.....	17
5.2	Cao-afspraken	18
5.3	Brancheafspraken	18
5.4	Standaardisatie en normalisatie	18
5.5	Certificering.....	18
6.	Beheersmaatregelen	18
6.1	Arbeidshygiënische strategie.....	18
6.1.1	Bronmaatregelen	18
6.1.2	Organisatorische maatregelen	19
6.1.3	Technische maatregelen	20
6.1.4	Persoonlijke beschermingsmiddelen.....	21
6.2	Psychosociale aspecten van beheersmaatregelen	21
6.3	Implementatie van beheersmaatregelen	21
7.	Medisch Onderzoek	21
7.1	Gezondheidseffecten en beroepsziekten	21
7.2	Diagnostiek en behandeling/begeleiding.....	22
7.3	Kwetsbare groepen en aanstellingskeuring	22
7.4	Preventief medisch onderzoek inclusief vroegdiagnostiek	23
8.	Werkgeversverplichtingen	23
9.	Werknemersverplichtingen	24
10.	Werknemersrechten	24
11.	Praktijkverhalen	24
12.	Referenties	25
13.	Peer Review	26

0. Inleiding

Kader

Binnen dit kennisdossier richten we ons op leidinggeven met betrekking tot de arbeidsomstandigheden. Uitgangspunt bij de arbeidsomstandigheden (veiligheid en gezondheid) is de gedeelde verantwoordelijkheid van medewerker en leidinggevende. Binnen deze context is de meest gangbare en passende stijl van leidinggeven die van een coachende stijl. In crisissituaties kan een autoritaire, directieve, stijl het meest geëigend zijn.

Definitie leidinggeven

Om het onderwerp in te kaderen is het vaststellen van een definitie van leidinggeven van belang. Er zijn in de literatuur talloze definities en modellen voor leidinggeven beschreven. Wij hanteren een simpele definitie van leidinggeven, namelijk dat leidinggeven *het beïnvloeden is van gedrag van een andere medewerker of groep medewerkers om een bepaald doel te bereiken*.

Veelal wordt onderscheid gemaakt naar twee verschillende manieren:

- taakgericht of
- mensgericht.

Een voorbeeld van taakgericht leiding geven is: sturing geven, zoals plannen, organiseren en controleren. Een voorbeeld van mensgericht leiding geven is: ondersteuning geven, zoals luisteren, coachen, advies geven en ondersteunen.

We zien in de afgelopen decennia een verschuiving van taakgericht naar meer mensgericht leidinggeven. Dit vraagt andere kwaliteiten van leidinggeven: de leidinggevende als coach. Dit laatste sluit ook aan bij ontwikkelingen als Het nieuwe werken. Zie arbodossier [Het nieuwe werken](#).

Definitie leiderschap

Leidinggeven wordt gedaan door een leidinggevende of leider. Net zoals er talloze definities van leidinggeven bestaan, vinden we in de literatuur ook talloze definities van leiderschap. Aansluitend bij de definitie van leidinggeven zoals we die hiervoor hebben omschreven, ligt de focus in dit kennisdossier vooral op het 'direct leiderschap aan mensen' en niet zozeer op andere vormen van operationeel en/of strategisch management.

We sluiten aan bij de definitie [van leiderschap uit Wikipedia](#) : Leiderschap is het gedrag van een persoon die een positie van leider heeft in een groep. De activiteiten van deze groep zijn onder zijn verantwoordelijkheid gericht op het realiseren van een bepaald doel. Het heeft dus betrekking op gedragingen in relatie tot de leden van de groep, gericht op het bereiken van bepaalde doelen.

Onverschillig aan welke activiteit leiding wordt gegeven, gaat het vrijwel altijd om doelbewust, doelgericht en doelmatig handelen.

Focus van kennisdossier leidinggeven

Wij onderscheiden twee soorten leiderschap:

- formeel leiderschap en
- informeel leiderschap.

Een leider hoeft niet per se een formele status te hebben. In bedrijven is dat vaak wel het geval en spreekt men meestal niet van leiders, maar van *managers*. Tussen beide begrippen bestaat verschil: management is vooral een rationeel proces, gericht op de technische aspecten van leiding geven (het organiseren e.d). Leiderschap heeft vooral betrekking op de meer persoonlijke aspecten en de interactie tussen leidinggevende en medewerker, waarbij het er om gaat de medewerkers te beïnvloeden om gedrag en prestaties in de gewenste richting te sturen. Swieringa en Wierdsma (2007)^[1] beschrijven het onderscheid tussen management en leiderschap als volgt. Zij geven aan dat een manager op twee manieren kan activeren, nl.

1. indirect: door het ontwikkelen van een effectieve, instrumentele organisatie: missie, strategie, structuur, cultuur en systemen. Dit is de engere betekenis van management.
2. direct: in rechtstreekse interactie met zijn mensen: door hen te instrueren, overtuigen, begeleiden, adviseren, motiveren en te inspireren. Deze laatste manier van leidinggeven noemen Swieringa en Wierdsma leiderschap.

In dit kennisdossier gaan we vooral in op de invloed van leidinggeven en leiderschapsstijlen (in de tweede, directe betekenis dus) op gezondheid en welzijn van de medewerkers. Hierbij hanteren we dan ook niet de term manager, maar de term leidinggevende. Onder leidinggevende verstaan we de hiërarchisch leidinggevende, dus de leidinggeven in bedrijven met een formele status. Met name de invloed van de (hiërarchisch) direct leidinggevende op gezondheid en welzijn van medewerkers

blijkt groot te zijn. In paragraaf 1.2 bij beschrijving van de risico's gaan we in op de risico's van de verschillende leiderschapsstijlen.

Dit kennisdossier gaat dus *wel* over

- De invloed van leidinggeven en leiderschapsstijlen op gezondheid en welzijn van medewerkers;
- De rol van de leidinggevende in het managen van arbeidsomstandigheden en voorkomen van verzuim en arbeidsongeschiktheid; en *niet* over
- Leidinggevendens als bijzondere risicogroep voor stress/burnout;
- De samenwerkingsrelatie van arbo-professionals met leidinggevendens in het kader van arbeidsomstandigheden/bedrijfsgezondheidszorg;
- De invloed die leidinggevendens hebben op het ontwikkelen en/of in stand houden van (goede) omstandigheden voor veiligheid en gezondheid. Voor informatie daarover kunt u één en ander lezen in het arbodossier [Verzuim en reïntegratie](#).

Soorten leiderschap

In het kader van dit kennisdossier is de beschrijving van leiderschapsstijlen van Linthout (2007)^[2] van belang. Naast de door Linthout omschreven drie soorten leiderschap, zijn er - zowel in de wetenschappelijke als populaire literatuur - nog onnoemelijk veel meer 'soorten' leiderschap en 'vormen' van leidinggeven omschreven en gedefinieerd. Voor dit kennisdossier is het vooral door Hersey & Blanchard (1969)^[3] bekend geraakte 'situationeel leiderschap' nog van belang.

Autoritair leiderschap

Bij het begrip autoritair of autocratisch leiderschap heeft men eerder negatieve dan positieve associaties. Een autocratische leider maakt duidelijk wie de baas is en heeft als doel om opdrachten te geven aan de werknemers. Autoritair gedrag is er op gericht de machtspositie van de leider te vergroten en de afhankelijkheid van de medewerkers te bevestigen. Autocratische leidinggevendens geven opdrachten en controleren hun medewerkers streng. Werknemers worden niet betrokken bij het nemen van beslissingen.

Zakelijk leiderschap

Zakelijk of transactioneel leiderschap gaat uit van de ruilrelatie tussen leider en medewerker. De transactionele leidinggevende legt uit wat de medewerker moet doen om beloond te worden. Zakelijk leiderschap kan ook beschreven worden als contingent belonen. Waarbij belonen ruim kan worden opgevat (denk aan bonussen, maar ook aan complimenten). Voor wat hoort wat. Het scheppen van goede condities in ruil voor een beloning motiveert medewerkers te presteren, omdat duidelijk is wat van hen verwacht wordt. Het belonen van nagekomen afspraken staat centraal. Taken worden uitgelegd en verhelderd en de prestaties worden beloond als ze worden uitgevoerd zoals afgesproken.

Coachend leiderschap

Coachend leiderschap wordt ook wel 'charismatisch', 'inspirerend' of 'transformationeel' leiderschap genoemd. Transformationeel of coachend leiderschap gaat er van uit dat medewerkers hun motivatie niet alleen ontleen aan extrinsieke factoren (zoals beloning), maar ook aan intrinsieke factoren. Coachend leiderschap stimuleert de werknemers door extra betekenis aan het werk te geven. Hierdoor zijn medewerkers bereid meer te doen dan van hen verwacht wordt. Het verbreedt en versterkt de behoeften van de medewerkers, met het gevolg dat zij niet meer alleen voor het eigenbelang werken, maar ook voor de (hogere) doelen van de groep en de organisatie. Coachend leiderschap kan het best begrepen worden als het gecontrasteerd wordt met zakelijk of transactioneel leiderschap. Coachende leidinggevendens tonen vertrouwen in zichzelf en hun medewerkers, behandelen iedere werknemer als een individu. Ze vergroten het vertrouwen van werknemers en ontwikkelen vaak een emotionele band met de werknemers.

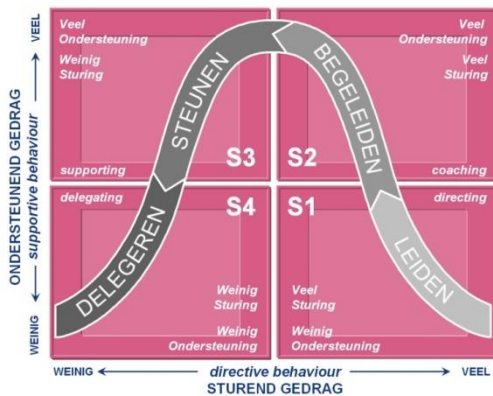
Geen leiderschap

Hoewel het niet geven van leiding in de literatuur niet wordt omschreven als leiderschapsstijl is het wel een stijl die in de praktijk (bewust of onbewust) voor komt. Het niet maken van keuzes, het niet bespreekbaar maken van onderwerpen en het voort laten duren van ongezonde en onveilige situaties levert zonder twijfel schade op. Onderzoek naar deze stijl of de omvang van problematiek is voor zover bekend niet uitgevoerd. Deze stijl wordt veelal eufemistisch omschreven als *laissez faire*.

Situationeel leiderschap

In deze leiderschapsstijl staat enerzijds de balans tussen taak- en relatiegericht gedrag van de leidinggevende centraal en anderzijds de taakvolwassenheid van de medewerker. De leidinggevende past de stijl van leidinggeven aan, afhankelijk van de situatie en de taakvolwassenheid van de medewerker. Zo ontstaan er globaal vier soorten van leidinggeven: veelal afgestemd op de kennis en vaardigheden/ervaring van de medewerker.

- Instrueren (telling); de leidinggevende geeft veel sturing en weinig ondersteuning, geeft specifieke instructies en houdt streng toezicht op de prestatie. Dit werkt goed indien de taakvolwassenheid laag is (denk aan stagiaires of nieuwe medewerkers die ingewerkt moeten worden).
- Overtuigen (selling); de leidinggevende geeft zowel veel sturing als ondersteuning, licht besluiten toe en geeft gelegenheid tot het stellen van vragen. Dit werkt goed bij een geringe tot matige taakvolwasenheid van medewerkers.
- Overleggen (participating); de leidinggevende geeft veel ondersteuning en weinig sturing, oppert ideeën en ondersteunt medewerkers bij het nemen van besluiten. Dit werkt goed bij matige tot hoge taakvolwassenheid van medewerkers.
- Delegeren (delegating); de leidinggevende geeft weinig sturing en weinig ondersteuning, draagt verantwoordelijkheid voor beslissingen en uitvoering over. Dit werkt goed bij hoge taakvolwassenheid van medewerkers. Bijvoorbeeld bij hoog opgeleide medewerkers, professionals etc..



Het effect van leiderschapsstijlen (+=positief, - = negatief) in het kader van arbeidsomstandigheden

	Korte termijn	Lange termijn	Tijdsinvestering
Autoritair leiderschap	+	-	beperkt
Zakelijk leiderschap	+	-	beperkt
Coachend leiderschap	+/- (+ vanaf het moment dat de relatie tot stand is gekomen)	+	groot
Geen leiderschap	-	-	geen

1. Beschrijving van risicofactor

1.1 Beschrijving risico's

We onderscheiden 5 risico's die geassocieerd worden met leiderschap.

1. Leiderschap en verzuim
2. Leiderschap en burnout
3. Leiderschap en (verminderde) motivatie en betrokkenheid
4. Leiderschap en pesten / agressie / conflicten op het werk
5. Leiderschap en onveilige en ongezonde situaties

Voorts gaan we nog iets dieper in op de volgende aanverwante onderwerpen:

- a) Destructief leiderschapsgedrag
- b) Leiderschap en de verschillende generaties
- c) Ethisch leiderschap of: de leidinggevende als voorbeeld
- d) Leiderschapsonwikkeling

Risico 1: Leiderschap en verzuim

Met name in de jaren 80/90 is er in Nederland veel onderzoek gedaan naar antecedenten van verzuim en arbeidsongeschiktheid. Het Handboek ziekteverzuim (1993)^[4] vormt een mooi en volledig overzicht van de kennis en inzichten die in al die onderzoeken zijn vergaard. Over leiderschap meldt Veerman in hoofdstuk 4 van dit handboek: Theorieën over ziekteverzuim, dat zeker is dat in vele studies samenhangen zijn gevonden tussen bepaalde leiderschapsstijlen van leidinggevend en het ziekteverzuim van hun medewerkers. Uit veel empirisch onderzoek blijkt het belang van een coachende stijl leiderschap voor verzuim. In "Aan de slag!"^[5], waarin tien praktijkvoorbeelden van succesvol verzuimmanagement worden beschreven, wordt de conclusie getrokken dat een vermindering van verzuim voor de betreffende organisaties een vermindering betekent van kosten, minder productieproblemen, een hogere efficiency, een betere werkplanning en een hogere werkmotivatie en betrokkenheid. Eén van de belangrijkste succesfactoren blijkt te zijn: de 'lijn' die verantwoordelijkheid neemt.

Voor een zakelijke stijl van leidinggeven is het onduidelijk wat het effect op het ziekteverzuim is, van autoritaire stijl is bekend dat dit een negatief effect heeft op verzuim. Bij het ontbreken van leiding aan verzuim (laissez-faire) heeft een negatief effect, vooral op de duur van het verzuim.

Rol van leidinggevende bij verzuim en voorkomen van verzuim

Daan Verbaan (1991)^[6], die in de jaren 90 in Nederland als 'verzuimgoeroe' in veel bedrijven verzuimbeheersingsprojecten uitvoerde en die veel adviseurs (verzuimbeheersing, A&O-adviseurs) heeft opgeleid, benadrukt de rol van de leidinggevende bij het beïnvloeden van ziekteverzuim. In de jaren 80/90 kregen de leidinggevend en voor het eerst een grotere verantwoordelijkheid toegemeten met betrekking tot de beheersing van het ziekteverzuim. Wat eerst niet mocht, moest toen. In de jaren daarvoor was het verzuim een privé-aangelegenheid met een relatie naar een arts, met hoogstens de personeelsdienst aan de zijlijn. In de jaren 80/90 werd verzuim een punt van bespreking tussen de leidinggevende en de verzuimende medewerker. Uitgangspunt voor de leidinggevende moest en moet zijn, dat als iemand zich ziek meldt dit in principe gebeurt op grond van een reële klacht. De klacht staat derhalve niet ter discussie, maar de afwezigheid. De leidinggevende doet er dus goed aan om een ziekmelding positief te benaderen. Verbaan stelt dat de leidinggevende bij uitstek de meeste beïnvloedingsmogelijkheden heeft bij het ziekteverzuim, namelijk:

- In reactie op de ziekmelding;
- Bij verzuimgesprekken (die los moeten staan van het actuele verzuim);
- Door aandacht tijdens het verzuim;
- Bij opvang bij terugkeer op de werkvloer.

Om vaardigheid te ontwikkelen in het omgaan met verzuim, is training onontbeerlijk. Vanaf de jaren 80/90 zijn dan ook in zeer veel organisaties trainingen, cursussen, workshops gegeven aan leidinggevend en die in het teken stonden van effectief verzuimmanagement, het voeren van verzuimgesprekken door de leidinggevende etc..

Naast de rol van de leidinggevende in het verzuimproces, is echter ook de persoon en het gedrag van de leidinggevende zelf van grote invloed op ziekteverzuim. Al decennia lang zijn de belangrijkste diagnoses bij ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid:

1. Aandoeningen aan het bewegingsapparaat en
2. Psychische stoornissen.

Psychische klachten zijn verantwoordelijk voor een derde van het verzuim. De psychische klachten kunnen in verband gebracht worden met overmatige geestelijke belasting ('stress' of 'werkdruk'). In hoofdstuk 1 van "Aan de slag!"^[5] noemen de auteurs 15 belangrijke oorzaken van stress veroorzaakt door het werk. Op al deze oorzaken kan een leidinggevende flinke invloed uitoefenen. Zoals bijvoorbeeld op:

- Taken waarin tegenstrijdige eisen worden gesteld,
- Functies met onduidelijke taakomschrijvingen,
- Werk waarin je steeds op de vingers wordt gekeken,
- Werk waarin er geen goed overleg over het werk of werkplanning is,
- Werk waarin er niet naar je geluisterd wordt en
- Werk waarin je niet gewaardeerd wordt.

Tenslotte wordt de leidinggevende ook zelf genoemd als belangrijke oorzaak, nl. in

- Werk waarin slecht leiding wordt gegeven!

Klik [hier](#) voor meer informatie over werkdruk

Relatie met de direct leidinggevende

De relatie met de (direct) leidinggevende en de discrepantie tussen ervaren en gewenste leiderschapsstijl blijken in veel onderzoeken een belangrijke factor te zijn bij het ontstaan dan wel voorkomen van psychosociale (over- of onder)arbeidsbelasting en is een goede voorspeller van verzuim en arbeidsongeschiktheid om psychische redenen.

Nauta en van Sloten^[7] stellen dat mensen voortdurend streven naar balans. Te lang durende en of te grote onbalans resulteert in verzuim. De relatie met de leidinggevende en zijn stijl van leidinggeven zijn van grote invloed op de mogelijkheid van de medewerker om tot een spoedig balansherstel te komen. Een coachende stijl is hierbij de meest helpende.

Een goede relatie tussen leidinggevende en medewerker is gebaseerd op wederzijds respect en vertrouwen en hangt zeer sterk samen met open overleg door medewerkers, en remt vermijdingsgedrag af.

Positieve effecten

Naast invloed op ontstaan en voorkomen van verzuim blijkt dat de kwaliteit van de relatie tussen de leidinggevende en de medewerker ook een goede voorspeller is voor een aantal gunstige resultaten op zowel het niveau van individu, team als organisatie. Gerstner en Day^[8] zien in hun meta-analyse bij een goede kwaliteit van de relatie ook gunstige resultaten ten aanzien van prestaties, tevredenheid, betrokkenheid, taakduidelijkheid, competenties en weinig intenties om te veranderen van baan. Gerstner en Day zien ook een duidelijke relatie met coachend of transformationeel leiderschap. Zie de beschrijving hiervan in de inleiding van dit kennisdossier. Het lijkt ook vrij voor de hand te liggen dat de relatie tussen leidinggevende en medewerker goed is bij een coachende leidinggevende!

Ervaren steun van leidinggevende

Nog meer bewijs voor de belangrijke rol van steun van de leidinggevende (supervisor support) vinden we in de meta-analyse van Rhoades en Eisenberger^[9]. Het blijkt dat de mate waarin medewerkers overtuigd zijn van het feit dat hun organisatie/bedrijf hun bijdrage waardeert en aandacht heeft voor hun welzijn (POS: 'perceived organizational support'), in belangrijke mate beïnvloed wordt door de steun die ze van hun leidinggevende ervaren. Vervolgens blijkt deze 'perceived organizational support' niet alleen zeer sterk samen te hangen met medewerkertevredenheid en werkplezier, maar ook met betrokkenheid bij de organisatie en werkprestaties! Ook het literatuuronderzoek en de meta-analyse van Kuoppala et al^[10] laat zien dat er een flink aantal studies zijn die wijzen op de belangrijke rol van leiderschap bij het voorkomen van ziekteverzuim en de invloed van goed leiderschap op tevredenheid en welzijn van medewerkers. Voor een verdere uitdieping van dit thema wordt verwezen naar het onderdeel Leiderschap en (verminderde) motivatie en betrokkenheid in deze paragraaf.

Risico 2: Leiderschap en burnout

De relatie met de leidinggevende is op te vatten als een belangrijke hulpbron in taakeisen/hulpbronnen model (JD-R model, WEB-model). In het arbokennisdossier [werkdruk](#) worden deze

modellen verder uitgewerkt. De relatie met de direct leidinggevende heeft grote invloed op de herstelbehoefte van medewerkers. Van werken wordt men moe, maar dat is niet erg als er maar voldoende mogelijkheid is om te herstellen voordat men weer aan het werk gaat. Is dit niet het geval dan kan men op termijn een burnout ontwikkelen. Volgens de Maslach Burnout Inventory^[11] is burnout 'een syndroom van emotionele uitputting, depersonalisatie en verminderde persoonlijke adequaatheid dat bij mensen kan voorkomen die in hun werk op de een of andere manier met mensen werken'. Linthout^[1] stelt dat de opvatting dat burnout alleen voorkomt bij mensen die beroepsmatig met andere mensen werken, bijvoorbeeld in de gezondheidszorg of het onderwijs, inmiddels is achterhaald. Burnout kan in iedere beroepsgroep voorkomen. De drie kenmerken van burnout zijn:

1. *Emotionele uitputting*: het gevoel vermoeid en leeg te zijn. Dit is de kern van burnout en vormt de duidelijkste uiting van dit complexe syndroom.
2. *Depersonalisatie*: een afstandelijke houding ten aanzien van het werk of de mensen met wie men werkt. Het is een mentaal 'afstand nemen' en uit zich vaak in de vorm van cynisme.
3. *Gevoel van verminderde persoonlijke bekwaamheid*: bestaat uit het negatief beoordelen van de eigen werkprestaties.

Eén op de 10 werkenden had de afgelopen jaren last van burnout klachten. Dat komt neer op 700.000 Nederlanders die zich opgebrand voelen! Burnout heeft verstrekende gevolgen voor het functioneren van individuele medewerkers en daarmee van organisaties als geheel. Opgebrande medewerkers werken minder efficiënt en veranderen vaker van baan dan gezonde medewerkers. Hoogduin (2001)^[12] concludeert dat dit alles ten koste gaat van de productiviteit, het bedrijfsimago, de klanttevredenheid en de winstgevendheid.

In onderzoek dat de laatste jaren is gedaan naar variabelen die samenhangen met burnout is vooral gefocust op werkkenmerken en persoonskenmerken. Leiderschapsstijl is een variabele die hierbij onderbelicht is gebleven. Het onderzoek van Linthout is hier wel op gericht en het blijkt dat er een duidelijke relatie is tussen verschillende leiderschapsstijlen en burnout. In de inleiding van dit dossier tref je onder de paragraaf Soorten leiderschap omschrijvingen aan van de verschillende leiderschapsstijlen. Het blijkt dat coachend leiderschap de enige leiderschapsstijl is met een zeer preventieve werking in relatie tot een burnoutrisico. Er zijn sterke aanwijzingen dat autoritair leiderschap de kansen op een burnout vergroot. Van zakelijk leiderschap is dit niet bekend. Dit betekent dus dat er bij coachend leiderschap duidelijk minder mensen burnout raken! Het lijkt er bovendien op dat bij autoritair leiderschap meer mensen burnout raken. Hier geldt dus het omgekeerde! Dit betekent dat deze leiderschapsstijl bij voorkeur vermeden dient te worden. Om burnout in de toekomst zoveel mogelijk te voorkomen zouden bedrijven hun leidinggevenden via leiderschapstrainingen moeten attenderen op de eigenschappen van coachend leiderschap. In paragraaf 6.1.1. van dit kennisdossier, Bronmaatregelen, gaan we verder in op aspecten als 'is de persoon geschikt als leidinggevende?' en 'in welke mate past de stijl van leidinggeven van een persoon bij zichzelf en de organisatie en is daar wat in te beïnvloeden?'

Een andere studie naar de relatie tussen leiderschapsgedrag en medewerkerwelzijn (Dierendonck et. al, 2004)^[13], gedaan vanuit het groeiende besef dat stressvolle werkomstandigheden organisaties veel kunnen kosten en negatieve effecten hebben op medewerkers, laat zien dat leiderschapsgedrag en de reactie hierop van medewerkers gelinked zijn in een feedback-loop. Steun vanuit de leidinggevende had een positieve invloed op het welzijn van de medewerker, echter vice versa was er ook een duidelijke relatie. Het welzijn van medewerkers beïnvloedt ook het steunend leiderschapsgedrag. Er bleek dat medewerkers met problemen (dus met een verminderd welzijn) minder steun van hun leidinggevende kregen. Dit past wel in het beeld dat mensen liever omgaan met positief gestemde mensen en depressieve mensen bijvoorbeeld liever vermijden. Dit betekent dat het belangrijk is om leidinggevenden te trainen in het doorbreken van deze negatieve spiraal. Zij kunnen een grote invloed hebben op het welzijn van de medewerker en dus op het voorkomen van stress en ziekteverzuim.

Risico 3: Leiderschap en (verminderde) motivatie en betrokkenheid

Niet alleen heeft coachend leiderschap, waarbij de leidinggevende medewerkers vooral stimuleert, positieve effecten op het voorkomen van burnout en ziekteverzuim, maar zien we ook positieve effecten op motivatie en betrokkenheid van medewerkers. Uit de studie van [Tims, Bakker en Xanthopoulos](#) blijkt een significante positieve relatie tussen het dagelijkse niveau van coachend of transformationeel leiderschap en het dagelijkse niveau van bevologenheid van medewerkers. Arnold Bakker deed de afgelopen tien jaar onderzoek naar bevologenheid, met als centrale vraag: Wat zorgt ervoor dat mensen hun werk met veel enthousiasme uitvoeren? Hij toonde een duidelijk verband

aan tussen [bevlogenheid en productiviteit](#), maar ook op klanttevredenheid. Leidinggevenden maken of breken de werkomgeving. Wanneer managers coachend leidinggeven, creëren ze bijna als vanzelf hulpbronnen als sociale steun, feedback over prestaties, afwisseling van vaardigheden, ontplooiingsmogelijkheden etc. Leidinggevenden hebben veel invloed op welk werk er door wie gedaan mag worden en de mate van ondersteuning en vrijheid die mensen daarin krijgen. Het mooie is dat je op deze manier veel kunt bereiken, zonder dat het veel geld kost.

Daarbij is het van belang dat er in dit onderzoek naar het begrip 'bevlogenheid' is gekeken. In veel ander onderzoek lag de focus vaak op tevredenheid en plezier in het werk. Tevredenheid kan echter samengaan met passiviteit, bevlogenheid niet. Het gaat hierbij wel vooral om de actieve component in het begrip bevlogenheid. Dit zien we ook terug in onderzoek van Dorenbosch (2009)^[14]. Hij benadrukt het belang van "actieve" versus "passieve" werknemerskenmerken. Energieke en proactieve medewerkers presteren beter dan tevreden medewerkers. De kunst voor leidinggevenden is dus om hun medewerkers te inspireren en enthousiasmeren. Het recent verschenen Mind Gym-rapport [The return of the manager](#) heeft als belangrijkste conclusie: medewerkers die zeggen dat hun baas een goede leidinggevende is, presteren tot 25% beter dan degenen die dat niet vinden. En dat is niet zomaar iets: in een team van vier mensen, heb je er zomaar een extra persoon bij. De cruciale vraag is natuurlijk ook hier weer: wat is goed management/leidinggeven? Het gaat vooral om het contact en de persoonlijke verhouding tussen de leidinggevende en de medewerkers, die – geheel volgens de definitie van coachend of transformationeel leiderschap – gemotiveerd en gestimuleerd worden en op die manier het beste uit zichzelf halen.

Onderzoeken met betrekking tot coachend leiderschap richten zich vooral op de positieve effecten hiervan op zowel medewerkers (in de zin van verhoogde motivatie, betrokkenheid en energie en bevlogenheid) als organisatie (in de zin van verhoogde productiviteit van medewerkers, teams en de organisatie als geheel). De laatste jaren zien we ook een hieraan verwante onderzoeksrichting ontstaan ten aanzien van 'ethisch leiderschap'. Zie verder de paragraaf 'Ethisch leiderschap of: de leidinggevende als voorbeeld' verderop in dit dossier.

Risico 4: Leiderschap en pesten / agressie / conflicten op het werk

Internationaal is er nogal wat onderzoek gedaan naar pesten, agressie en conflicten in het werk. Hierbij gaat het vaak over klanten en collega's als bron van problemen, maar toch ook met enige regelmaat over leidinggevenden. Leidinggevenden die medewerkers beledigen, achterstellen of onheus bejegenen tasten het prestatievermogen van hun medewerkers aan.

In een [meta-analyse naar agressie op het werk](#) van M. S. Hershcovis en J. Barling bleek dat het effect van agressie door leidinggevenden negatiever was dan wanneer de agressie werd veroorzaakt door collega's van de betreffende medewerker.

In de literatuur over pesten, en ongewenst gedrag op het werk, komt ook de rol van de leidinggevende aan bod als "voorbeeld", en als persoon die al dan niet optreedt tegen incidenten en hiermee de cultuur bepaalt ten aanzien van negatief gedrag op het werk.

De publicatie van de Onderzoeksgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn van de Katholieke Universiteit Leuven en door het Département des Sciences politiques et sociales, unité SPRI van de UCL^[16] over ongewenst, grensoverschrijdend gedrag op het werk noemt de leidinggevende de spilfiguur in het aanpakken en voorkomen van ongewenst gedrag. De leidinggevende heeft grote invloed op aspecten zoals rolconflict, conflictfrequentie, conflicthanteringsstrategie en onderlinge sociale steun, de belangrijkste aspecten in het voorkomen van werkgerelateerde pesterijen. Klik [hier](#) voor meer informatie over het onderwerp pesten. [Hier](#) kunt u meer informatie vinden over agressie en geweld.

Risico 5: Leiderschap en onveilige en ongezonde situaties

We zien een dominante rol van leidinggevenden bij het ontstaan en laten voortduren van onveilige en ongezonde situaties. In onder andere de dossiers rondom psychosociale arbeidsbelasting zijn hier aanknopingspunten voor te vinden. Te denken valt onder andere aan fysieke onveiligheid door oogluikend tolereren of zelfs het stimuleren van onveilige werkmethoden.

Hier tegenover staat de belangrijke rol die leiderschap speelt bij het ombuigen van dit soort situaties of het in stand houden en verder verbeteren van veilige en gezonde werkomstandigheden. In de evaluatie van het programma "[Verbetering Arbeidsveiligheid](#)" door Hale en Guldemund komt de belangrijke rol van leiderschap bij het beïnvloeden van veiligheidscultuur duidelijk naar voren. Op de

website [Samen veilig werken](#) is meer informatie te vinden over het programma “Verbetering Arbeidsveiligheid”.

In relatie tot veilig en gezond werken past een visie op de lange termijn. De aanwezigheid en instandhouding van onveilige en ongezonde situaties zijn een gedeelde verantwoordelijkheid van medewerkers en leidinggevendenden. Het aanspreken op (elkaars) verantwoordelijkheden past in een coachende stijl.

De rol van leidinggeven / leiderschap in het voorkomen van onveilige en ongezonde situaties is ook zeer belangrijk bij anderstaligen, allochtonen en hun cultuur, zwakkere groepen etc. Bij deze groepen is veelal meer uitleg en toelichting vereist bij de uit te voeren werkmethodes en het juist gebruiken van middelen en persoonlijke beschermingsmiddelen. Ook is het bij deze groepen van belang om nog meer aandacht te geven aan de afstemming van taakinhoud, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Destructief leiderschapsgedrag

Een recente studie onder een representatief deel van de Noorse beroepsbevolking naar de mate van voorkomen van destructief leiderschapsgedrag (Aasland et.al, 2010)^[19] laat zien dat destructief leiderschapsgedrag niet een uitzondering is. Afhankelijk van de gebruikte classificatiemethode varieerde de mate van voorkomen van destructief leiderschap van 33,5% tot 61%. Dit betekent dat tussen de 33,5% en 61% van alle respondenten aangaven dat hun direct leidinggevende gedurende de afgelopen 6 maanden consistent én frequent destructief leiderschapsgedrag vertoonde. In deze studie zijn zowel passieve vormen (b.v. laissez-faire gedrag) als actieve vormen (b.v. intimidatie) meegenomen én wordt destructief gedrag dat niet op medewerkers, maar op de organisatie is gericht (zoals b.v. stelen van de organisatie of het nastreven van een ander doel dan het organisatiedoel) ook meegenomen. Slechts 40% van de respondenten uit deze studie gaf aan de afgelopen 6 maanden geen enkele vorm van destructief leiderschapsgedrag ervaren te hebben. Dit laat nogmaals zien dat destructief leiderschap niet een zeldzaam fenomeen is, maar iets waar de meeste werknemers gedurende hun werkzame leven mee te maken krijgen.

Bovendien laat deze studie zien dat destructief leiderschapsgedrag veel verschillende uitingsvormen heeft én dat destructief leiderschap geen ‘alles of niets’ fenomeen is. Eén en dezelfde leidinggevende kan zowel destructief als constructief leiderschapsgedrag vertonen. Leidinggevendenden kunnen zich destructief gedragen om uiteenlopende redenen, namelijk voortkomend uit hun persoonlijkheid, door incompetentie, ervaren onrechtvaardigheid, een gevoel van bedreiging van hun identiteit of positie, financiële redenen, weinig identificatie met de organisatie etc. etc.

Narcisme

Voor wat betreft het persoonlijkheidsaspect schrijft de Canadees Robert Hare in zijn boek Snakes in Suits^[20], dat het merendeel van de psychopaten (1 à 2% van de bevolking) vrij rondt loopt en hoog in de boom zit in het bedrijfsleven, de politiek, de wereld van media en entertainment en in typische macho-culturen als politie en brandweer, het onderwijs, de effectenbeurs, arbitrage bij banken en - jawel –ziekenhuizen. Namelijk op al die plaatsen waar ze mensen kunnen domineren 'teneinde de klus te klaren'. Psychopaten hebben karaktertrekken die veel lijken op die van de ideale leider. Een ideale leider is vaak narcistisch, egocentrisch, dominant, heel assertief, soms op het agressieve af. Ze zijn goed in het overtuigen van anderen en kunnen overtuigend hun fantasieën overbrengen, hetgeen gemakkelijk kan worden verward met een werkelijke visie.

Ook Maccoby (2000)^[21] geeft aan dat narcistische leiders vaak goed zijn voor bedrijven die mensen nodig hebben met een visie en met de moed om ze in de nieuwe richting te leiden. Maar narcisten kunnen bedrijven ook in moeilijkheden brengen, doordat ze vaak niet luisteren naar het advies en de waarschuwingen van hun medewerkers en managers. Een belangrijke tip die Maccoby geeft aan de narcistische leider, zodat die kan voorkomen dat hij in de valkuil van zijn eigen persoonlijkheid belandt, is het aanstellen van een betrouwbare en goede sparringpartner. Deze kan hem wijzen op operationele consequenties en ervoor zorgen dat hij met beide benen op de grond blijft staan.

Onderzoek van de Duitse Kienbaum Akademie^[22] geeft als alarmerend resultaat dat tenminste 60% van alle leidinggevendenden in enige mate lijdt aan neuroses. Een getal of ‘ratio’ dat ook is af te lezen aan de balans van de onderneming. Het onderzoek toont een significant negatief verband aan tussen ondernemingsresultaat en door machtsneuroses aangetaste managers. De productiviteit per medewerker, zo becijfert het onderzoek, staat in rechtstreekse relatie met de geestelijke gezondheid

van de betrokken manager. Overal waar het mis gaat, is vrijwel altijd sprake van 'over' bevordering (het zogeheten Peter-principe) en van onkunde.

Peter principe

Het Peter-principe (ook wel Peter Principle) is een 'wet' op het gebied van de organisatiekunde, in 1969 geformuleerd door dr. Laurence J. Peter, die beoogt een verklaring te geven voor het slechte functioneren van leidinggevenden in veel organisaties. Het door Peter beschreven "mechanisme" werkt aldus dat een werknemer, die in zijn eerste functie binnen die hiërarchie goed functioneert, daarmee in beginsel in aanmerking komt voor promotie naar een hogere functie. Indien hij in die volgende functie ook goed functioneert, staat weer de weg naar een volgende hogere functie open. Dat proces stopt echter op het moment dat de werknemer, na de laatste promotie, niet goed blijkt te functioneren. Dit is veelal een leidinggevende functie. Hij blijkt dan niet te beschikken over de (extra) leidinggevende vaardigheden of eigenschappen die hij voor die nieuwe functie nodig heeft. Vanaf dat moment neemt zijn nut voor de organisatie snel af en levert hij (per saldo) een negatieve bijdrage aan de organisatie. Terugplaatsing in zijn vorige functie is echter moeilijk: zowel de werknemer als de organisatie zouden daarmee impliciet toegeven een beoordelingsfout gemaakt te hebben. Het bedenken van een voor beide partijen bevredigende oplossing blijkt lastig: het verlies aan status blijkt als zeer belastend te worden ervaren. De niet goed functionerende leidinggevende blijft dus in zijn functie gehandhaafd, [met alle problemen van dien](#).

Leiderschap en de verschillende generaties

Een nieuw vraagstuk dat zich openbaart is leidinggeven aan medewerkers van verschillende generaties.

In de meeste bedrijven is de personeelsopbouw zodanig dat medewerkers van verschillende leeftijden en van verschillende generaties met elkaar samenwerken. Leidinggevenden geven leiding aan medewerkers die zijn opgegroeid met verschillende normen en waarden. Dit uit zich veelal in verschillende behoeften en belangen. De verschillen tussen generaties kunnen echter op twee manieren bekeken worden, namelijk als een bron van onbegrip, spanningen en conflicten, maar ook als een bron van creativiteit en vernieuwing.

Bontekoning^[17], in 2007 aan de Universiteit van Tilburg gepromoveerd op het proefschrift 'Generaties in Organisaties' stelt vast dat we midden in een generatiewisseling zitten. De nieuwste generatie komt eraan, maar ook de ouderen zijn nog actief. In het leiderschap wordt de protestgeneratie opgevolgd door generatie X.

Protestgeneratie (babyboom generatie), geboren tussen 1940 en 1955. Belangrijkste kenmerken: idealistisch en gedreven, zoeken draagvlak voor 'het' idee, voorkeur voor (her)structureren.

Generatie X (bescheiden generatie, verloren generatie), geboren tussen 1955 en 1970. Belangrijkste kenmerken: bescheiden en nuchter, willen verschillen constructief verbinden, procesgeoriënteerde professionals.

Pragmatische generatie, geboren tussen 1970 en 1985. Belangrijkste kenmerken: gedreven netwerkers die snel concrete resultaten willen, zijn gericht op kennis benutten en toepassen en vlot leren in het werk.

Screenagers (internetgeneratie, generatie Einstein, generatie) geboren tussen 1985 en 2000.

Belangrijkste kenmerken: slim en grenzeloos actief, authentieke multi-taskers, willen zich overal snel thuis voelen.

De Babyboomers verlaten de komende jaren het bedrijfsleven.

Volgens Bontekoning zal de bescheiden generatie X, de veertigers die opgroeiden tijdens de crisis van de jaren tachtig van de vorige eeuw, het roer moeten overnemen van de babyboomers die het poldertijdperk hebben gedomineerd. Deze generatie X moet en kan de bindende schakel worden tussen de oudere werknemers, de protestgeneratie van de jaren zestig, en de jongste nieuwkomers op de werkvloer, de met het internet opgegroeide generatie Y. De vereiste eigenschappen hiertoe zijn in drie punten samen te vatten:

1. Ze zijn constructief,
2. Staan veel meer tussen de mensen en
3. Ze kijken nuchter naar wat werkt en borduren daarop voort.

Het constructief benutten van de toenemende diversiteit binnen organisaties is een van de grootste uitdagingen. De kloof tussen oud en jong, babyboomers en internetters, is vaak lastig te overbruggen. De cultuurverschillen zijn groot. Zonder een tussenschakel die hen verbindt kan een organisatie niet

goed functioneren. Jongeren hebben vaak goede ideeën, maar missen de vaardigheden om ze uit te voeren. Daar hebben ze coachende capaciteiten van de ouderen voor nodig. De veertigers kunnen daarbij de verbindende factor zijn.

Van den Bel geeft aan dat bedrijven en medewerkers zich moeten openstellen voor vaak [ingrijpende veranderingen](#). De ouderen hadden het voor het zeggen. Nu moeten ouderen vaak werken met een leidinggevende die veel jonger is. Dat vergt van beide kanten veel aanpassingsvermogen.

Risico's bij verschillende leeftijdscategorieën en generaties

Leidinggevendendienen zich te realiseren dat medewerkers van verschillende generaties verschillende behoeftes hebben. Recent onderzoek van Bos et al (2011)^[18], naar verschillen tussen vier verschillende leeftijdsgroepen t.a.v. verklarende factoren voor werktevredenheid, laat dit ook zien. In alle leeftijdsgroepen zijn vaardigheidsbenutting en relaties met collega's belangrijke determinanten van tevredenheid. Daarnaast werd bij de jongste medewerkers een negatieve samenhang gevonden met conflicten op het werk, terwijl voor de oudste medewerkers de steun van de leidinggevende en mogelijkheden voor opleiding positief geassocieerd waren met werktevredenheid.

Ethisch leiderschap of: de leidinggevende als voorbeeld

Een literatuur onderzoek van Brown en Trevino (2006)^[15] naar ethisch leiderschap laat zien dat, naast vele andere factoren, leidinggevendend op alle niveaus in de organisatie de toon zetten.

Leidinggevendend worden daarom gezien als een van de belangrijke factoren in studies naar ethisch gedrag op het werk. Ethisch leidinggevendend vertonen normatief juist gedrag, zoals eerlijkheid, betrouwbaarheid, oprechtheid en zorgzaamheid. Deze ethisch handelende leidinggevendend nemen eerlijke beslissingen, behandelen anderen zorgzaam en met respect, houden rekening met anderen als ze een beslissing nemen en betrekken werknemers in het nemen van beslissingen.

Verder kunnen zij het gedrag van medewerkers sturen door het juiste voorbeeldgedrag te vertonen, te communiceren over de gedragsregels en het stimuleren en belonen van ethisch verantwoordelijk gedrag onder werknemers. Er wordt verwacht dat ethisch leiderschap de attitude en het gedrag van medewerkers op alle niveaus in de organisatie en zelfs uiteindelijk de prestaties van de organisatie positief beïnvloedt. Hoewel vele factoren ethisch gedrag op het werk kunnen beïnvloeden, blijkt uit de literatuur dat leidinggevendend op alle niveaus in de organisatie de toon zetten. Leidinggevendend worden daarom gezien als een van de belangrijke factoren in studies naar [ethisch gedrag op het werk](#).

Leiderschapontwikkeling

Leiderschap speelt volgens Jaap van Muijen, professor leiderschapontwikkeling, momenteel meer dan ooit een belangrijke rol in het dagelijkse leven. Klik [hier](#). Veel van de schandalen bij bedrijven als Enron, Ahold en DSB kunnen worden toegeschreven aan het onverantwoorde gedrag van de topleiders in die organisaties. Het extreem narcistisch en zelfzuchtig gedrag in verschillende directiekamers, heeft volgens van Muijen geleid tot de roep om betrouwbare leiders die zich verantwoordelijk opstellen. Leiders die medewerkers in staat stellen om de organisatie- en afdelingsdoelen te realiseren. Die niet alleen naar de winsten op korte termijn kijken, maar ook rekening houden met de gevolgen op lange termijn. Die daarnaast ook oog hebben voor duurzaam omgaan met medewerkers, met klanten, met leveranciers, met natuurlijke bronnen en met de samenleving.

1.2 Psychosociale aspecten

Psychosociale arbeidsbelasting (PSA) is een relatief nieuw begrip. Het werd in 2007 in de Arbeidsomstandighedenwet geïntroduceerd. Onder het begrip vallen alle factoren die bij het werk stress veroorzaken, zoals agressie en geweld, arbeidsconflicten, seksuele intimidatie, pesten en werkdruk. De gevolgen van PSA kunnen variëren van lichamelijke klachten, sociale effecten tot psychische aandoeningen zoals een burnout, depressie, overspanning of posttraumatische stressstoornis. Voor wat betreft leidinggeven en leiderschap zijn de psychosociale aspecten integraal onderdeel van het onderwerp. Deze komen dan ook in paragraaf 1.1: "Beschrijving van de risico's" uitgebreid aan de orde.

De ervaren psychosociale arbeidsbelasting voor leidinggevendend is persoons- en situatie afhankelijk en afhankelijk van de stijl(en) van leidinggeven die de leidinggevende ter beschikking heeft. De psychosociale arbeidsbelasting van leidinggevendend als bijzondere risicogroep voor stress/burnout is geen onderwerp in dit dossier. Onder andere arbeids- en organisatiedeskundigen kunnen leidinggevendend ondersteunen in deze problematiek.

1.3 Omvang problematiek

De omvang van de problematiek is niet precies bekend, maar uit veel onderzoek blijkt dat de rol van de direct leidinggevende een zeer belangrijke is en duidelijk van invloed op voorkomen van ziekteverzuim en burnout, op het vergroten van energie en herstelmogelijkheden en op het vergroten van motivatie, betrokkenheid en prestaties van medewerkers. Het omgekeerde is ook waar: de leidinggevende kan door slecht leidinggeven ook bijdragen aan het tegenovergestelde: nl. een hoger ziekteverzuim, meer stress, burnout en een verminderde motivatie, betrokkenheid, energie en prestaties van medewerkers. Dit is in paragraaf 1.1 van dit kennisdossier uitvoerig beschreven en gedocumenteerd.

Het is eigenlijk vreemd dat er zoveel onderzoek is te vinden dat de positieve effecten van goed (vooral coachend) leidinggeven beschrijft, en ook de negatieve effecten van het ontbreken hiervan, maar dat er niet veel bekend is over de prevalentie, het voorkomen hiervan in de praktijk. Hoeveel medewerkers ervaren nu goed, coachend leiderschap? En hoeveel medewerkers ervaren een gebrek hieraan? Zoals in de inleiding van dit dossier is beschreven zijn belangrijke componenten van coachend, mensgericht leiding geven:

1. Ondersteunen, d.m.v. luisteren, coachen, advies geven en ondersteunen en
2. Inspireren en motiveren.

[SKB](#) bevraagt al jaren werkend Nederland op twee belangrijke thema's op dit terrein, nl. de relatie met de leidinggevende en de inspiratie door de leidinggevende. In onderstaande tabel zien we de percentages medewerkers uit de meest recente benchmark Totale nederlandse beroepsbevolking (benchmark 2007-2011), die een goede indruk geven van de omvang van de problematiek.

Vragen over relatie met directe leiding	% medewerkers
Kan niet of weinig op directe leiding rekenen wanneer men het in het eigen werk moeilijk krijgt	26,5
Kan als dat nodig is directe leiding niet of weinig om hulp vragen	20,4
Verstandhouding met directe leiding is niet goed	10,8
Heeft zeer geregeld conflicten met directe leiding	2,9
Er heerst tussen medewerker en directe leiding geen prettige sfeer	11,6
Vragen over inspiratie door directe leiding	
Directe leiding maakt medewerker weinig of niet enthousiast voor werkopdrachten	56,5
Directe leiding geeft zelf weinig of niet het goede voorbeeld	41,6
Directe leiding geeft medewerker weinig of niet het gevoel dat z'n werk ertoe doet	36,3
Vragen over overleg met leiding	
Medewerker kan onvoldoende met directe leiding praten over problemen op het werk	21,2
Medewerker kan onvoldoende overleggen met directe leiding over z'n werk	27,3

Uit de tabel blijkt dat het met de verstandhouding en de sfeer tussen de Nederlandse medewerker en de direct leidinggevende wel goed zit. Dit geldt voor zo'n 90% van de medewerkers. Slechts 3 % heeft geregeld conflicten met de direct leidinggevende. Qua ondersteuning en hulp vragen zit het voor zo'n 75 – 80% van de medewerkers ook wel goed. Ca. één vijfde tot een kwart van de medewerkers voelt zich echter te weinig gesteund door de direct leidinggevende.

Voor wat betreft het 2^e aspect, het inspireren en motiveren, lijkt er nog wel een slag te maken te zijn voor de leidinggevers. Meer dan de helft van de medewerkers in Nederland geeft namelijk aan dat de direct leidinggevende hem of haar niet enthousiast maakt voor werkopdrachten. Ruim 40% vindt dat de leidinggevende zelf niet het goede voorbeeld geeft en ruim een derde van de medewerkers geeft aan niet het gevoel te krijgen van de direct leidinggevende dat z'n werk ertoe doet.

2. Relevante werksituaties

2.1 Relevante branches

Daar waar mensen samenwerken, beïnvloeden zij elkaars gedrag om een bepaald doel te bereiken. Hierbij is er altijd sprake van een (informele) leider. Leiderschapsissues komen in alle branches voor.

Afgaand op het aantal meldingen met psychische aandoeningen bij het Nederlands Centrum voor Beroepsziekten (NCvB) in 2010, komen deze aandoeningen in de volgende branches het meest voor:

- Menselijke gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening (16,5%)
- Bouwnijverheid (16,1%)
- Onderwijs (13,0%)
- Openbaar bestuur en defensie (11,1%).

Kanttekening hierbij is dat gemelde psychische aandoeningen ook andere oorzaken kunnen hebben dan inadequaat leiderschap. Dit is in de statistieken niet te onderscheiden.

2.2 Relevante beroepen

Uit de statistiek van het NCvB blijkt dat administratieve medewerkers en onderwijsgevenden, lagere dienstverlenende en commerciële beroepen de beroepsgroepen zijn waar de meeste meldingen psychische aandoeningen zijn gedaan.

3. Inventarisatie- en evaluatie

3.1 Risico-inventarisatie en -evaluatie

De Arbeidsomstandighedenwet verplicht werkgevers om de risico's die het werk met zich brengt in kaart te brengen. Er zijn geen specifieke risico-inventarisatie en -evaluatie instrumenten ontwikkeld voor het uitvoeren van een risico-inventarisatie en -evaluatie op leiderschapskwaliteiten. Om de psychosociale arbeidsbelasting ten gevolge van inadequaat leiderschap in kaart te brengen kan gebruik worden gemaakt van bestaande instrumenten of onderdelen daarvan. Overzicht:

http://www.arbokennisnet.nl/images/dynamic/Dossiers/PSA/D_Werkdruk.pdf

Om zichtbaar te maken welke leiderschapsstijlen binnen een organisatie gehanteerd worden kan gebruik worden gemaakt van verschillende meetmethodes. Te denken valt aan 360 graden feedback, assessments en tests.

3.2 Meten

Voor het meten van psychosociale arbeidsbelasting zijn verschillend instrumenten beschikbaar. Voor een overzicht wordt verwezen naar de kennisdossiers over psychosociale arbeidsbelasting. Overzicht:

http://www.arbokennisnet.nl/images/dynamic/Dossiers/PSA/D_Werkdruk.pdf

Voor de effecten van het ontstaan en laten voortduren van onveilige en ongezonde situaties is de risico-inventarisatie en -evaluatie een geschikte methode. Lees hierover op

http://www.arbokennisnet.nl/images/dynamic/Dossiers/Arbobeleid/D_RIE.pdf

3.3 Blootstellingsmeting

Meetinstrumenten geven cijfers over de mate waarin risicovolle werksituaties of afdelingen in organisaties aanwezig zijn. Zie paragraaf 3.2 voor een beschrijving van meetinstrumenten.

3.4 Effectmeting

Uit veel onderzoek blijkt dat de rol van de direct leidinggevende een zeer belangrijke is en duidelijk van invloed op voorkomen van ziekteverzuim en burnout, op het vergroten van energie en herstelmogelijkheden en op het vergroten van motivatie, betrokkenheid en prestaties van medewerkers. Het omgekeerde is ook waar: de leidinggevende kan door slecht leidinggeven ook bijdragen aan het tegenovergestelde: nl. een hoger ziekteverzuim, meer stress, burnout en een verminderde motivatie, betrokkenheid, energie en prestaties van medewerkers. Dit is in paragraaf 1.1 van dit kennisdossier uitvoerig beschreven en gedocumenteerd.

4. Wetgeving

4.1 Arbo-wet

Een belangrijk deel van dit dossier is gewijd aan het belang van leiderschap bij goede arbeidsomstandigheden. Niet alleen bij het handhaven van de status-quo maar ook bij het initiëren en leiden van veranderingen en verbeteringen binnen de onderneming. In de Arbo-wet komt het begrip leiderschap echter vreemd genoeg niet voor. Ook begrippen als leiden, managen en motivatie zijn niet te vinden in de Arbo-wet. De wetgever richt zich in de wet op formele wijze tot werkgevers en werknemers. Om als werkgever te kunnen voldoen aan de verplichtingen die in de wet zijn opgenomen zijn leiderschap en (op zijn minst) management echter wel noodzakelijk.

Voorbeelden van verplichtingen met een sterk beroep op leiderschap zijn:

- De werkgever zorgt voor veiligheid en gezondheid van de werknemers met betrekking tot arbeid.
- De werkgever voert een beleid gericht op voorkoming en/of beperking van psychosociale arbeidsbelasting.
- De werkgever zorgt voor een goede verdeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden.
- De werkgever neemt maatregelen om zware ongevallen te voorkomen en/of te beperken.
- De werkgever geeft doeltreffende voorlichting aan zijn medewerkers.
- De werkgever ziet toe op het naleven van gemaakte afspraken.
- Werkgever en werknemer werken samen bij het uitvoeren van het beleid rondom arbeidsomstandigheden.

Klik [hier](#) voor de volledige tekst van de Arbo-wet.

4.2 Arbo-besluit

Ook in het Arbeidsomstandighedenbesluit komt leiderschap als voorwaarde om te komen tot goede arbeidsomstandigheden vrijwel niet aan de orde. Alleen in artikel 6.16 met betrekking tot duikarbeid wordt verwezen naar een (ploeg)leider. In dit artikel komt leiderschap alleen in instrumentele zin naar voren. Er worden in het besluit geen eisen gesteld aan aspecten als vermogen om te motiveren of beïnvloeding van gedrag.

Klik [hier](#) voor de volledige tekst van het Arbeidsomstandighedenbesluit.

4.3 Arbo-regelingen

In de Arbeidsomstandighedenregelingen worden de bepalingen uit de wet en het besluit op detailniveau uitgewerkt. In de regelingen duikt de term leider op verschillende plaatsen op.

Asbest

In bijlage XIIIa van de regeling worden de eisen die worden gesteld aan een certificerende instelling in het werkveld asbest uitgewerkt. Bij deze uitwerking komt de teamleider van een auditteam aan de orde. In paragraaf 3 van de bijlage wordt een omschrijving gegeven van de eisen die worden gesteld aan een teamleider. Een van deze eisen is het voldoen aan de bepalingen uit NEN-EN-ISO 19011. In deze norm worden in hoofdstuk 7 op de volgende gebieden eisen gesteld aan de (team)leider:

- Persoonlijke kenmerken
- Kennis en vaardigheden
- Opleiding, werkervaring, auditortraining en audit ervaring
- Bekwaamheid bijhouden en verbeteren

Duikarbeid

In bijlage XVI worden de eindtermen van een (duikploeg)leider beschreven. Deze eindtermen bevatten uiteraard veel inhoudelijke aspecten gericht op het werken onder overdruk maar bevatten ook het aspect leidinggeven. Dit leiderschap heeft vooral betrekking op het leiding kunnen geven aan een duikploeg in crisissituaties.

Klik [hier](#) voor de volledige tekst van de Arbo-regelingen.

4.4 Overige nationale wetgeving

Burgerlijk Wetboek

Burgerlijk Wetboek Boek 7 Artikel 611 stelt dat de werkgever en de werknemer verplicht zijn zich als een goede werkgever en een goed werknemer te gedragen.

Burgerlijk Wetboek, Boek 7, artikel 658 is een algemeen artikel over de werkgeversverplichting om te voorkomen dat een werknemer schade lijdt in de uitoefening van het werk. Werknemers die desondanks letsel of schade hebben opgelopen, kunnen deze kapitaliseren op basis van dit wetsartikel. Dit wetboek vindt u [hier](#).

4.5 Europese wetgeving

Europese richtlijnen vormen het fundament voor onze nationale wetgeving met betrekking tot arbeidsomstandigheden. De richtlijnen geven, evenals onze eigen wetgeving, echter weinig aanknopingspunten met betrekking tot leiderschap. Bij het doorzoeken van de 23 huidige richtlijnen en de kaderrichtlijn op de trefwoorden: leiderschap; leiden, managen en motivatie (in onze context) zijn geen treffers gevonden.

Onderstaand een kleine selectie van de richtlijnen met een zeer compacte samenvatting van de essentie van de richtlijn. Leiderschap lijkt bij het ontwerp, implementatie en instandhouding van maatregelen die voortvloeien uit deze richtlijnen essentieel te zijn.

- [Europese Kaderrichtlijn 89/391](#): In deze richtlijn is de basis gelegd voor de Nederlandse Arbowet en is het startpunt voor verschillende andere Europese richtlijnen.
- [Richtlijn Arbeidsmiddelen](#): Deze richtlijn heeft betrekking op de voorwaarden waaronder een werkgever een arbeidsmiddel (machines, gereedschap, werktuigen, steiger etc.) ter beschikking stelt aan een werknemer, zodat deze laatste er veilig mee kan werken.
- [Richtlijn Persoonlijke beschermingsmiddelen](#): Belangrijk in deze richtlijn is het feit dat als andere beschermingsmiddelen (bronaanpak, collectieve of individuele maatregelen) niet mogelijk zijn er pas persoonlijke beschermingsmiddelen mogen worden ingezet. Het persoonlijke beschermingsmiddel moet adequaat zijn om het betreffende risico te voorkómen of te beperken. Ook moet het geschikt zijn voor de betreffende drager van het persoonlijke beschermingsmiddel
- [Richtlijn Tijdelijke en Mobiele bouwplaatsen \(Bouwproces\)](#): Deze richtlijn geeft een verdeling aan van de arbo-verantwoordelijkheden voorafgaand aan (ontwerpfase) en tijdens het proces van bouwen (bouwfase). Hierin spelen de veiligheids- en gezondheidscoördinator en het veiligheids- en gezondheidsplan een belangrijke rol. Een goede samenwerking tussen de diverse partijen in het bouwproces is eigenlijk het centrale doel van deze richtlijn.

Meer informatie

Zie voor een volledig overzicht van Europese richtlijnen deze [website](#).

5. Beleid

5.1 Arboconvenanten en -catalogi

In het Najaarsoverleg 1998 bereikten overheid en sociale partners overeenstemming over een gezamenlijke aanpak voor het verbeteren van veiligheid en gezondheid. In plaats van gedetailleerde regelgeving moesten zogenaamde convenanten ruimte bieden aan sociale partners om op sectorniveau arbobeleid “op maat” te ontwikkelen. Deze convenantmethode vloeide voort uit de in 1998 vernieuwde Arbowet, waarin de nadruk ligt op meer eigen verantwoordelijkheid van werkgevers en werknemers voor het arbo- gezondheidsbeleid en verzuimbeleid. In de Arbowet van 2007 is de in 1998 ingezette beleidslijn verder doorgezet. Sociale partners kunnen in arbocatalogi samen afspraken vastleggen die invulling geven aan eisen uit de Arbowet (kaderwetgeving).

5.1.1 Arboconvenanten

Sinds de start in 1999 hebben werkgevers- en werknemersorganisaties en de overheid op sectorniveau intensief samengewerkt om de belangrijkste arbeidsrisico's, het ziekteverzuim en de WAO-instroom te verminderen. In acht jaar zijn er 67 convenanten gesloten en uitgevoerd in 55

sectoren die gezamenlijk 52% van de werkzame beroepsbevolking vertegenwoordigen. In onderstaande tabel wordt het bereik van de afgesloten convenanten over de verschillende arbeidsrisico's weergegeven.

Onderwerp (arbeidsrisico)	Bereik (in aantallen werknemers)	Bereik (als percentage van de werkzame beroepsbevolking)
Werkdruk	3,01 miljoen	43%
Vroegtijdige reïntegratie	2,72 miljoen	39%
Fysieke belasting	2,14 miljoen	30%
RSI	1,07 miljoen	15%
Agressie en geweld	1,05 miljoen	15%
Oplosmiddelen	0,67 miljoen	9 %
Allergenen	0,69 miljoen	10%
Geluid	0,21 miljoen	3%

Tabel 2 Overzicht van het bereik van convenantsafspraken (bron: www. Beroepsziekten.nl).

Er is in deze periode geen convenant geweest met specifieke aandacht voor leiderschap. Uit de door de Tripartiete werkgroep Arboconvenanten uitgevoerde [evaluatie](#) komt wel naar voren dat het verbeteren van arbeidsomstandigheden vaak samengaat met een cultuurverandering bij werkgevers en werknemers. Voor het tot stand brengen van zo'n cultuurverandering is juist leiderschap van groot belang (Kotter, 2010)^[22].

Op deze [website](#) is een beschrijving te vinden van de historie van arboconvenanten. Er lijkt geen overzicht meer beschikbaar te zijn met (verwijzingen naar) de verschillende arboconvenanten of de evaluaties hiervan.

5.1.2 Arbocatalogi

Sinds de wijziging in de Arbowet van 2007 kunnen werkgevers en werknemers afspraken maken over de wijze waarop voldaan kan worden aan wettelijke eisen. Deze afspraken worden vastgelegd in een zogenaamde [arbocatalogus](#). In een arbocatalogus worden technieken en manieren, goede praktijken, normen en praktische handleidingen voor veilig en gezond werken beschreven.

Aan een arbocatalogus wordt een aantal eisen gesteld:

- De arbocatalogus moet beschrijven voor welk bedrijf of welke branche hij bedoeld is
- De opstellers van de catalogus moeten werkgevers en werknemers in het bedrijf of de branche vertegenwoordigen
- De catalogus moet beschikbaar en bekend zijn bij werkgevers en werknemers
- De doelvoorschriften van de overheid moeten gehaald worden met de afspraken in de catalogus
- De arbocatalogus moet begrijpelijk, logisch en niet in strijd met de wet zijn

Zodra een arbocatalogus tot stand is gekomen en goedgekeurd wordt door de overheid, vervallen de arbobeleidsregels voor de betreffende sector. De arbeidsinspectie zal bij het uitvoeren van inspecties de catalogus gebruiken als leidraad.

Goedgekeurde catalogi

Op het arboportaal is een [overzicht](#) te vinden van de catalogi die tot op heden zijn goedgekeurd door Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Leiderschap in catalogi

In verschillende catalogi wordt aandacht gevraagd voor de belangrijke rol van leiderschap. Voorbeeld hiervan is de catalogus van de [branche Kinderopvang](#). Hierin wordt een duidelijke link gelegd tussen vaardigheden van leidinggevend en werkdruk en werkstress. Volgens deze catalogus dienen leidinggevend te beschikken over voldoende vaardigheden om de genoemde aspecten te kunnen

signaleren bij en bespreken met hun medewerkers. Ook geeft de catalogus aan dat zij in staat moeten zijn hun medewerkers te coachen op deze gebieden.

Ook in de catalogus van de [branche Kunsteducatie](#) komt de belangrijke rol van leiderschap naar voren. Deze catalogus gaat zelfs een stap verder. Hierin wordt aangegeven dat leidinggevend in staat moeten zijn om aan te sluiten bij de behoefte aan leiderschap en structuur van medewerkers. In de catalogus wordt een link gelegd met situationeel leiderschap. Zie de inleiding van dit kennisdossier voor een korte omschrijving van situationeel leiderschap.

5.2 Cao-afspraken

In de rondetafelconferentie die in 2011 binnen de Verenigingen van Hogescholen over de [CAO van de toekomst](#) heeft plaats gevonden is een belangrijke plaats ingeruimd voor leiderschap. Het gaat hier niet alleen over management maar ook over inhoudelijk leiderschap.

In de [CAO van FNV-Bondgenoten](#) wordt zelfs al expliciet aandacht gegeven aan leiderschap. In de vernieuwingsagenda van deze CAO worden noodzaak en belang van coachend leiderschap aangegeven.

In de CAO van [voor personeel van grootwinkelbedrijven in schoenen](#) wordt situationeel leiderschap aangegeven als functie-eis voor verschillende leidinggevende functies.

Op de website van [het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid](#) is een overzicht te vinden van alle aangemelde CAO's in Nederland.

5.3 Brancheafspraken

Naast cao-afspraken zijn er geen brancheafspraken bekend met betrekking tot leiderschap.

5.4 Standaardisatie en normalisatie

In verschillende standaarden en normen worden relaties gelegd naar leiderschap. Deze relaties zijn vooral te vinden in normen en richtlijnen die betrekking hebben op management- en zorgsystemen. Voorbeelden hiervan zijn de NEN-EN-ISO 9001 (kwaliteitszorg), de NTA 8009 (ziekenhuizen en ziekenhuiszorg) en de HKZ-normen (zorg). Veel van deze standaarden en richtlijnen zijn te vinden op de website van de [NEN](#).

5.5 Certificering

Er is niets bekend over certificering van leiderschap anders dan beschreven onder 4.3 (asbest en duikarbeid). Uiteraard bestaan er wel certificaten voor opleidingen zoals "coachend leiderschap" maar deze vallen buiten het bestek van deze paragraaf.

6. Beheersmaatregelen

6.1 Arbeidshygiënische strategie

Bij het nemen van maatregelen is men volgens de Arbowet verplicht de arbeidshygiënische strategie te volgen. Dat houdt in dat een zekere hiërarchie is aangebracht voor de typen beheersmaatregelen die kunnen worden ingezet. In het [Kennisdossier Beheersmaatregelen](#) staat een uitgebreide beschrijving van de arbeidshygiënische strategie.

6.1.1 Bronmaatregelen

Binnen dit dossier zien we de leidinggevende als bron. Met bronmaatregelen bedoelen we dan maatregelen die de leidinggevende selecteren of versterken.

Wanneer is een persoon geschikt als leidinggevende? Welke vaardigheden en kwaliteiten vraagt dat? Op deze vragen is niet een eenduidig antwoord te geven. Dit is afhankelijk van de positie van de leidinggevende (operationeel manager, middenkader, hoger management) én de organisatie waarin de leidinggevende moet functioneren. Een leidinggevende moet in ieder geval beschikken over

belangrijke managementvaardigheden als motiveren, delegeren, organiseren, voortgang bewaken, leiding geven, ontwikkelen van anderen en veranderingen implementeren. Voor elke leidinggevende functie is het van belang om vast te stellen welke aspecten van leidinggeven onderdeel zijn van de functie. De organisatiecultuur speelt bovendien een grote rol bij welke leidinggevende vaardigheden van belang zijn. Bij sommige organisaties zijn er directe en strakke hiërarchische lijnen, bij andere organisaties hebben de medewerkers veel eigen verantwoordelijkheid en zijn er zelfsturende teams.

Er bestaat eigenlijk geen kant-en-klaar recept voor goed leiderschap. Uit paragraaf 1.1 'Beschrijving van de risico's' wordt echter wel duidelijk dat zowel voor de medewerker als de organisatie het coachend, of transformationeel, inspirerend leiderschap de voorkeur verdient. In dit verband is het aardig om te constateren dat het bedrijfsleven kan leren van de leiderschapsfilosofie binnen de krijgsmacht. Omdat de krijgsmacht een organisatie is die moet opereren onder moeilijke omstandigheden is er veel aandacht voor goed leiderschap. Homan^[23] meldt dat door de jaren heen binnen de krijgsmacht twee stijlen van leidinggeven als uitgangspunt worden gehanteerd: situationeel leidinggeven en inspirerend (transformationeel) leidinggeven. Bij beginnende leidinggevendenden wordt situationeel leiderschap aangeleerd. Deze stijl van leidinggeven heeft aan belang gewonnen door de complexe situaties waarin de leidinggevende in de hedendaagse missies moet opereren. De leidinggevende moet snel kunnen schakelen tussen instrueren, overtuigen, overleggen en delegeren. Bij het volgende niveau wordt coachend, inspirerend leiderschap verwacht. En bij de hoogste rangen wordt charismatisch, moreel bewust (transformationeel) en relativerend leiderschap verwacht.

Selectie

In de praktijk wordt veel gebruik gemaakt van management assessment centers bij de selectie, aanname en/of bevordering van leidinggevendenden. Een management assessment center verschaft een goed en waardevol inzicht in de (potentiële) capaciteiten waar iemand over beschikt. De methode baseert zich op het gegeven dat het gedrag dat een kandidaat laat zien in gesimuleerde situaties, een belangrijke voorspellende waarde heeft t.a.v. het werkelijk optreden als leidinggevende, mits de simulaties vergelijkbaar zijn met de dagelijkse praktijk. Een management assessment center moet dan ook een serie representatieve praktijkopdrachten uit de dagelijkse praktijk van de betreffende managementfunctie bevatten. Een management assessment center inrichten is dus altijd maatwerk. Veelal wordt het ook aangevuld met psychologisch onderzoek om aanvullende informatie te verkrijgen over algemeen werk- en denkniveau en werkgerelateerde persoonskenmerken.

6.1.2 Organisatorische maatregelen

Om competente leidinggevendenden te krijgen én te houden, valt er voor organisaties veel te doen aan selectie, training en opleiding. Onderstaand een beschrijving van verschillende organisatorische maatregelen die door organisaties genomen kunnen worden.

Training en opleiding

Naast selectie-instrument kan een management assessment center voor huidige leidinggevendenden een hulpmiddel zijn bij de individuele ontwikkeling. Doel van een dergelijk assessment is dan een sterkte/zwakte analyse op te stellen en vast te stellen op welke aspecten/competenties een leidinggevende zich nog verder kan ontwikkelen in relatie tot zijn huidige functie. Een assessment kan de persoonlijke effectiviteit van leidinggevendenden helpen bevorderen.

We zien in veel organisaties ook Management Development programma's. Deze zijn veelal gericht op het doelgericht ontwikkelen van getalenteerde leidinggevendenden met het oog op interne doorstroom. Het is voor organisaties van belang om vast te stellen welke competenties nu en in de toekomst van belang zijn. Over welke competenties dienen leidinggevendenden te beschikken om de organisatiedoelstellingen te behalen, om medewerkers te stimuleren het beste uit zichzelf te halen, kortom om in elk opzicht een gezonde organisatie te zijn, waar medewerkers met plezier werken en derhalve goede prestaties neerzetten! In paragraaf 1.1. van dit kennisdossier is uitgebreid beschreven welke belangrijke rol leidinggevendenden hierin hebben.

Intervisie

[Intervisie](#) is een georganiseerd gesprek tussen mensen die werkzaam of in opleiding zijn in hetzelfde vakgebied. Onderwerp van gesprek zijn de verrichte werkzaamheden en de daaraan gerelateerde problemen. Oogmerk is dat de deskundigheid van de betrokkenen wordt vergroot en de kwaliteit van het werk verbetert. Anders dan bij supervisie is er geen hiërarchische situatie waarin iemand de leiding heeft.

Er zijn meerder vormen van intervisie met ieder hun eigen doelstelling en kenmerken. Op internet is informatie te vinden over onder andere de volgende methoden:

- Incidentmethode
- Balint methode
- Tien stappen methode
- Socrates (variant tien stappen)
- Dynamische oordeelsvorming
- Collegiale intervisie

Coaching

Coaching voor leidinggevend is een manier om van een onafhankelijke persoon, iemand die niet in de gezagsverhouding tot de leidinggevend staat, door middel van vraagstellingen, feedback en tips inzicht te krijgen in het handelen en het effect op zijn of haar omgeving. Vraagstukken kunnen betrekking hebben op het functioneren als leidinggevende, maar ook op de eigen loopbaan. Veel aandacht wordt besteed aan reflectie en leren van jezelf, de manier van communiceren, zowel verbaal als non-verbaal. Reflectievermogen is dan ook een vereiste om te kunnen worden gecoacht.

Werkoverleg

Werkoverleg is een regelmatige, gestructureerde wederzijdse communicatie tussen de leiding en de werknemers over het werk en de werksituatie. Dit heeft een aantal voordelen:

- Het motiveert medewerkers en leiding om met elkaar mee te denken en naar elkaar te luisteren.
- Alle medewerkers zijn goed geïnformeerd.
- Medewerkers kunnen invloed uitoefenen op de werksituatie.
- Er is tijd om uitgebreid stil te staan bij bepaalde onderwerpen die iedereen aangaan.
- Er kan rustig worden overlegd zonder dat je daarbij wordt gestoord door bijvoorbeeld klanten of een leverancier die goederen komt afleveren.
- Het inschakelen van mensen op de werkvloer, kan besluitvorming versnellen.
- Medewerkers krijgen de kans om kritiek op het juiste moment bij de juiste persoon terecht te laten komen. Er kan dan echt iets met de kritiek worden gedaan.
- Optimaal gebruikmaken van de aanwezige deskundigheid.

(Kwaliteit)managementsystemen

Kwaliteitsmanagementsystemen zijn er op gericht op het realiseren van een zo hoog mogelijke kwaliteit van een product, productieproces, dienst of organisatie. In Kwaliteitsmanagementsystemen wordt aandacht besteed aan leiderschap en management.

Er zijn meerdere systemen ontwikkeld zoals:

- INK-model
- ISO 9000
- Kwaliteitscirkel van Deming
- Lean manufacturing
- Six sigma
- Theory of constraints
- Total productive maintenance
- Total Quality Management

In het kader van de arbeidsomstandigheden is ook [VCA](#), veiligheidschecklist aannemers relevant. Binnen dit systeem worden eisen gesteld aan leidinggevend, onder andere opleidingseisen (VCA voor leidinggevend, VOL-VCA).

6.1.3 Technische maatregelen

In het boek [75 Management modellen](#) wordt een overzicht gegeven van een breed scala van veelal “technische maatregelen” die ingezet kunnen worden bij het leidinggeven. Het gaat dan met name om de indirecte (Swieringa en Wierdsma (2007)^[1] component van leidinggeven. Voorbeelden van modellen die beschreven worden zijn:

- Balanced Scorecard;
- 360° Feedback
- Beslissingstabel;
- Deming Cirkel;
- Gantt Chart;

- Kengetallen;
- Multi-moment opnamen;
- Organisatiebesturing;
- Pareto-analyse;
- DESTEP
- SWOT-analyse.

Voor meer informatie over de verantwoordelijkheden van de leidinggevende zelf in het nemen van technische maatregelen om de arbeidsomstandigheden in de breedste zin van het woord zo optimaal mogelijk te maken voor een werknemer verwijzen we naar het subdossier [arbomanagementsysteem](#) van het kennisdossier arbobeleid.

6.1.4 Persoonlijke beschermingsmiddelen

Het verstrekken van persoonlijke beschermingsmiddelen is geen relevante maatregel. Wel is de leidinggevende verantwoordelijk voor het zorgen voor relevante persoonlijke beschermingsmiddelen voor medewerkers. Zie voorts ook de tekst onder 'Leiderschap en onveilige en ongezonde situatie' in paragraaf 1.1. van dit kennisdossier.

6.2 Psychosociale aspecten van beheersmaatregelen

Voor wat betreft leidinggeven en leiderschap zijn de psychosociale aspecten integraal onderdeel van het onderwerp. Deze komen dan ook in de paragrafen 6.1.1 en 6.1.2 aan de orde.

6.3 Implementatie van beheersmaatregelen

Zie onder 6.1.2.

7. Medisch Onderzoek

In het arbokennisdossier [verzuim en reïntegratie](#) is al het één en ander te lezen over de rol die de leidinggevende heeft bij verzuim en reïntegratie. Daarin is onder andere in hoofdstuk 6.3 te lezen over het eigen regiemodel dat in toenemende mate door ondernemingen wordt gehanteerd bij verzuim. Ook in paragraaf 1.1 van dit dossier bij de beschrijving van de risico's wordt het één en ander vermeld over leiderschap en verzuim. Voor dit dossier is specifiek ingezoomd op verschillende ins en outs van de rol van de leidinggevende op gezondheidseffecten en verzuim. Verzuim wordt in dit verband dan gezien als een graadmeter van gezondheidseffecten.

7.1 Gezondheidseffecten en beroepsziekten

Gezondheidseffecten door inadequaat leiderschap zijn onder te verdelen in twee categorieën te weten:

1. Gezondheidseffecten door de ervaren psychosociale arbeidsbelasting;
2. De effecten van het laten voortduren van onveilige en ongezonde situaties.

Het is gecompliceerd om betrouwbare cijfers te geven voor de gezondheidseffecten van inadequaat leiderschap zolang er geen eenduidige relatie is tussen oorzaak en gevolg. Het UWV publiceert jaarlijks kwantitatieve informatie over de volume-ontwikkelingen in de werknemersverzekeringen. In 2010 zijn in 9129 WGA aanvragen en 817 IVA aanvragen toegekend aan medewerkers met de diagnose psychische stoornissen.

Het Nederlands Centrum voor Beroepsziekten (NCvB) houdt jaarlijks het [aantal gemelde beroepsziekten](#) bij. In 2010 zijn 1128 meldingen gedaan betreffende psychische aandoeningen. Dit is 17,7% van alle gemelde beroepsziekten.

In onderstaande tabel staat per oorzaak het absolute aantal en het percentage van het totaal in dat jaar gemelde beroepsziekten.

Oorzaak	2009		2010	
Inhoudelijke werkbelasting / werkhoeveelheid / monotoon werk	295	3%	233	4%
Invloed op eigen werk / autonomie / regelmogelijkheden	123	1%	74	1%
Kwalitatieve belasting / geestelijk inspannend / moeilijk of onduidelijk werk	149	2%	136	2%
Sociale contacten / geïsoleerd werk	7	0%	5	0%
Werkrelaties / sociale steun / pesten / arbeidsconflict / waardering van het werk	356	4%	249	4%

Er zijn geen cijfers bekend over gezondheidseffecten door het laten voortduren van onveilige en ongezonde situaties.

7.2 Diagnostiek en behandeling/begeleiding

Controleverlies

Controleverlies is een belangrijk aspect van vrijwel alle psychische problematiek en dus ook bij psychische aandoeningen ten gevolge van inadequaats leiderschap. De werkende is de greep op het eigen functioneren kwijt en moet die weer opbouwen. Dat geldt ook voor de werkomgeving: ook die is (voor een deel) de greep kwijt, en mist een collega. Extra complicerende factor hierbij is dat de leidinggevende ook nog eens de verantwoordelijkheid heeft de werknemer te ondersteunen in het herstelproces. De rol van de bedrijfsarts bestaat uit het monitoren van het procesbeloop, het tijdig oppikken van stagnaties en het, waar nodig, (laten) plegen van interventies om processtagnatie bij de werknemer of diens omgeving te verhelpen (NVAB-richtlijn).

Procesdiagnose

In de NVAB-richtlijn "Handelen van de bedrijfsarts bij werkenden met psychische problemen" (2007) staan de onderdelen beschreven van het diagnostisch proces. De bedrijfsarts handelt volgens de stappen uit dit diagnostisch proces, zodat werkgerelateerde factoren als pesten op het werk en de gevolgen daarvan systematisch in kaart gebracht worden.

De diagnose van medische oorzaken in relatie tot de stijl van leidinggeven kan door deskundigen die zich met begeleiding van medewerkers bezighouden gesteld worden: in dit geval zal dat met name de bedrijfsarts zijn en soms de psycholoog en/of maatschappelijk werkster.

De diagnose zal vooral anamnestic gesteld kunnen worden door integraal te vragen naar alle omstandigheden waarin de medewerkers zich bevindt. Zie ook arbodossier arbobeleid, [Arbobeleid arbomanagementsystemen](#), hoofdstuk 7 rol bedrijfsarts.

Met name dienen de arbeidsverhoudingen en sfeer op het werk goed uitgevraagd te worden. Niet zelden krijgt een bedrijfsarts dezelfde soort verhalen te horen van verschillende medewerkers van eenzelfde afdeling. Hierbij valt dan op dat de stijl van leidinggeven nogal van invloed lijkt te zijn op de reactie van de medewerkers met klachten. Bij PMO en PAGO kunnen vragenlijsten toegevoegd worden die op de werkbeleving ingaan. Zie ook arbodossier arbomanagement hoofdstuk 7

7.3 Kwetsbare groepen en aanstellingskeuring

Kwetsbare groepen

Te denken valt aan de groep mensen die in de *sociale werkplaatsen* werken, die daar werkt wegens verminderd geestelijk vermogen: zij zijn vaak niet of onvoldoende in staat zich adequaat te uiten of adequaat te reageren op voor hen lastige situaties op het werk. De stijl van leidinggeven is voor hen van groot belang (wijze van benaderen, duidelijkheid ed.) Zij zijn immers extra gevoelig voor zaken die niet zo goed daarin verlopen.

Daarnaast zijn er mensen *met bepaalde lichamelijke gezondheidsproblemen* die soms aparte aandacht behoeven: denk aan epilepsie, een niet goed instelbare diabetes mellitus, een slecht hart of longfunctie die het plotseling erg benauwd kunnen krijgen; mensen met bepaalde allergieën (afhankelijk van de omstandigheden), mensen die zich niet gemakkelijk kunnen bewegen doordat ze met krukken lopen of in een rolstoel zitten. Tijdens het werk is het vaak prettig als de leidinggevende hiervan goed op de hoogte is en weet welke consequenties en risico's er zijn en dit ook goed met

collega's doorneemt in verband met eventueel hulp door collega's e.d. Soms is het nodig dat bepaalde medicatie op het werk koel bewaard wordt en dat de medewerker de tijd krijgt om de medicatie in te nemen of toe te dienen.

Mensen die niet in staat zijn slecht leiderschap te ontlopen

Die mensen die zich erg afhankelijk voelen van de leiding voor bijvoorbeeld hun positie of mogelijkheden voor doorstromen e.d., hebben soms de neiging om niet alles open te bespreken uit een – soms niet terecht - gemeende angst voor represailles e.d. Vooral op afdelingen waar niet sterk leiderschap aanwezig is en/of de leiding van die afdeling zelf ook onder druk staat, kan het gebeuren dat er een angstcultuur ontstaat. Vooral middelmanagement kan soms tekenen vertonen van 'likken naar boven en trappen naar beneden', waarbij het personeel onder een dergelijke leidinggevende het erg zwaar kan krijgen.

Mensen met slechte kansen op de arbeidsmarkt

Mensen met een WAOWIA, mensen uit de bijstand, mensen met een (langdurige) werkloosheidsuitkering en mensen met een arbeidshandicap, maar ook ouderen hebben het vaak moeilijk om een passende baan te vinden. Deels omdat ze niet meer structuur en ritme gewend zijn, deels omdat menig werkgever c.q. leidinggevende vaak vooroordelen heeft ten aanzien van de mogelijkheden van een dergelijke potentiële werknemer

Laag opgeleide medewerkers

Het is bekend dat mensen met geen of een lage opleiding veel meer moeite hebben om aan een betaalde baan te komen

Hoogbegaafden

Een aparte categorie kwetsbaren zijn de hoogbegaafden. Deze mensen kunnen om verschillende redenen behoorlijke problemen op het werk krijgen vooral hun leidinggevend. Het boek 'Ongeleide projectielen op koers: werken en leven met hoogbegaafdheid' van Nauta en Ronner (20..) ^[25] verschaft meer inzicht in deze vorm van problematiek op de werkvloer, waarbij de rol van de leiding vaak een doorslaggevende is.

Aanstellingskeuringen

Aanstellingskeuringen in relatie tot psychische belastbaarheid kunnen alleen verricht worden, wanneer de functie speciale eisen stelt aan die belastbaarheid. In de [Leidraad Aanstellingskeuringen](#) blijkt dat dit het geval is bij functies waarbij verhoogde waakzaamheid en oordeelsvermogen tot de functie-eisen behoort. Aanstellingskeuringen mogen niet gebruikt worden om de kwetsbaarheid van werknemers op het gebied van werkdruk te screenen. Wel wordt vanuit P&O/HR vaak de voorwaarde gesteld dat men een psychologische test doet of een assessment volgt om na te gaan of men geschikt is voor de functie.

7.4 Preventief medisch onderzoek inclusief vroegdiagnostiek

Naar aanleiding van de Risico-inventarisatie kunnen op advies van de bedrijfsarts voorstellen gedaan worden voor het instellen van een PMO, gericht op o.a. de risico's die in de RI&E naar voren zijn gekomen. Daarnaast biedt het PMO ook mogelijkheden meer algemene zaken qua leefstijl e.d. na te gaan. Zie ook het kennisdossier over PMO, hoofdstuk 7 en met name 7.2 Preventief onderzoek, inclusief vroegdiagnostiek (pagina 40) in het dossier [arbomanagement](#).

Indien ook bij een RI&E en/of PMO een vragenformulier wordt toegevoegd m.b.t. de stijl van leidinggeven, dan krijgt men een algemene indruk van die stijl van leidinggeven. Hierop kan men dan vervolgens interveniëren. Deze taak ligt vooral bij P&O/HR. Vaak vind je deze vorm van onderzoek in bedrijven terug als werknemerstevredenheidsonderzoek.

8. Werkgeversverplichtingen

Er zijn geen specifieke (aanvullende) werkgeversverplichtingen voor leiding geven.

9. Werknemersverplichtingen

Er zijn geen specifieke (aanvullende) werknemersverplichtingen betreffende leiding geven.

10. Werknemersrechten

De rechten van werknemers op het gebied van arbeidsomstandigheden zijn beschreven in de Arbo-wet. In de Arbo-wet, artikel 12 is de samenwerking over arbeidsomstandigheden van werkgever met werknemers geregeld. De Arbo-wet kent hierbij een verwijzing naar de WOR (Wet op de Ondernemingsraden) en de WMO (Wet Medezeggenschap Onderwijs). Belangrijk daarbij is dat het arbobeleid door beide partijen, werkgever en werknemers, wordt gedragen.

Om daarvoor zorg te dragen, moet de werkgever overleggen met de ondernemingsraad (OR), personeelsvertegenwoordiging of bij afwezigheid van deze 2 x per jaar met het voltallige personeel (art. 28 van WOR over zorgplicht). De overlegpartij moet in staat worden gesteld te beoordelen of alle risico's in voldoende mate in de RI&E verwerkt zijn. De overlegpartij kan hiervoor intern of extern advies inwinnen, b.v. bij de preventiemedewerker van de organisatie. De werkgever draagt de kosten hiervan.

11. Praktijkverhalen

Hoewel er geen kant en klaar recept voor goed leiderschap bestaat, wordt uit paragraaf 1.1 'Beschrijving van de risico's' wel duidelijk dat zowel voor de medewerker als voor de organisatie het transformationeel of inspirerend, coachend leiderschap de voorkeur verdient. De rol van de direct leidinggevende is een zeer belangrijke en duidelijk van invloed op voorkomen van ziekteverzuim en burnout, op het vergroten van energie en herstelmogelijkheden en op het vergroten van motivatie, betrokkenheid en prestaties van medewerkers. Het omgekeerde is ook waar: de leidinggevende kan door slecht leidinggeven ook bijdragen aan het tegenovergestelde: nl. een hoger ziekteverzuim, meer stress, burnout en een verminderde motivatie, betrokkenheid, energie en prestaties van medewerkers.

Leiderschap en verzuim

In de publicatie van TNO "[Goed Werkgeverschap inzake omgang met ziekteverzuim](#)" wordt een beschrijving gegeven van case studies bij best practice organisaties en organisaties in ontwikkeling. Het verschil tussen best practice organisaties en organisaties in ontwikkeling is dat de best practice organisaties het omgaan met verzuim niet los zien van andere processen in de organisatie. Zij trekken het aanpakken van verzuim in een breder kader, en plaatsen het in één lijn met het primaire proces, organisatiestructuur en bedrijfscultuur. Organisaties in ontwikkeling zien het aanpakken van verzuim als iets apart, zijn erg gericht op het plan van aanpak. Zij zijn gericht op aandacht van de leidinggevende. Best practice organisaties denken daarbij meer in leiderschapsstijlen en bedrijfsculturen.

Leiderschap en burnout

Op deze [website](#) van de Health and Safety Executive in het Verenigd Koninkrijk wordt beschreven hoe verschillende organisaties om zijn gegaan met werkstress. In deze case studies wordt veel aandacht gegeven aan de belangrijke rol van leiderschap bij het beperken en voorkomen van werkstress. In een groot aantal studies komt het belang van preventieve maatregelen en de rol van leiderschap hierbij naar voren. Voorbeelden van dit soort preventieve maatregelen zijn:

- Verbeteren van planning;
- Verbeteren van communicatie;
- Vergroten van "stress-awareness"

Door het A&O-fonds gemeenten is een beschrijving opgesteld van de [best practice](#) bij de Gemeente Deventer met betrekking tot werkdruk en capaciteitsmanagement. Evenals bij de case studies uit het Verenigd Koninkrijk komt in deze best practice de belangrijke rol van de leidinggevende naar voren. Leidinggevend dienen bij de beschreven aanpak de rol als coach op te pakken, vertrouwen te geven in de medewerker, en af te stemmen tussen lijn, programma en medewerker.

In de publicatie "[Het kan ook anders](#)" worden zes benaderingen van werkdruk bij het Rijk uitgewerkt. In een van deze benaderingen staat de rol van leiderschap centraal. "Werkdrukbeheersing vraagt om leiderschap en voorbeeldgedrag van het management. Het tonen van leiderschap is in gezonde organisaties niet alleen voorbehouden aan de hiërarchische leider(s). De toenemende complexiteit van de organisaties zelf en van hun buitenwereld maken het immers steeds minder mogelijk om overal alles van te weten. Laat staan: alles beter, of zelfs het beste te weten. Meer dan ooit zal de formele leiding moeten, willen, kunnen en durven vertrouwen op de kracht van goede medewerkers. Medewerkers, die topkwaliteit leveren en die op onderdelen leidend mogen en durven zijn. De succesvolste organisaties worden gekenmerkt door een vorm van leiderschap waaraan veel verschillende persoonlijkheden met een maximale bereidheid om samen te werken een bijdrage leveren. Aan het hoofd van die organisaties staan leidinggevend, die de kunst beheersen om de verschillende kwaliteiten van medewerkers te verbinden aan de organisatiedoelen."

Leiderschap en pesten / agressie / conflicten op het werk

Bij een grote fietsenfabrikant worden leidinggevend verplicht een opleiding leiderschap met goed gevolg te doorlopen. Eén van de onderdelen van deze opleiding is de module 'ongewenst gedrag'. In deze module komt onder andere aan de orde hoe een leidinggevende het onderwerp op zijn/haar afdeling of team bespreekbaar kan maken en hoe een leidinggevende om moet gaan met een klacht van een medewerker.

Klik [hier](#) voor voorbeelden van praktijkverhalen met betrekking tot ongewenst gedrag.

Door de Stichting van de Arbeid zijn voor verschillende algemeen voorkomende risico's arbocatalogi uitgewerkt. Branches kunnen bij het opstellen van eigen catalogi gebruik maken van deze uitgaven. In de [catalogus "Agressie en Geweld"](#) worden verschillende succesfactoren bij de implementatie van maatregelen beschreven. Een van deze succesfactoren is het leiderschap en sturend vermogen van organisaties. Verandering vraagt zowel visie als duidelijk voorbeeldgedrag van management en leidinggevend.

12. Referenties

1. Swieringa, J & Wierdsma, A.F.M. (2007). *Lerend organiseren*. Stenfert Kroese, Groningen.
2. Linthout, M (2007). *Leiderschap en Burnout; Een onderzoek naar de relaties tussen leiderschapsstijlen en burnout, met persoonskenmerken van medewerkers als moderatoren*. Doctoraalscriptie Arbeids- en Organisatie Psychologie, Faculteit der Psychologie en Pedagogiek, Vrije Universiteit Amsterdam
3. Hersey, P & Blanchard K.H. (1969), *The management of organizational behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, *Utilizing Human Resources*, 4th ed.
4. Smulders, P.G.W & Veerman, T.J. (red) (1993). *Handboek ziekteverzuim; Gids voor de bedrijfspraktijk*, DELWEL Uitgeverij, 's-Gravenhage
5. Kompier, M.A.J., Grundemann, R.W.M., Vink, P. & Smulders P.G.W (red) (1996), *Aan de slag! Tien praktijkvoorbeelden van succesvol verzuimmanagement*, Samsom Bedrijfsinformatie, Alphen aan den Rijn/Diegem
6. Verbaan, D. (1991), *Verlaag het ziekteverzuim*. Praktisch Personeels Management. Wolters-Noordhoff, Groningen.
7. Nauta A., Sloten G. van (2004). *De dialoog als vroeg poortwachter, het voorkomen van verzuim door onbalans*, ISBN 90-232-3922-9 Koninklijke Van Gorcum / Stichting Management Studies (SMS)
8. Gerstner, C.R. & Day, D.V. (1997). *Meta-analytic review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and construct issues*. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No.6, 827-844.
9. Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). *Perceived Organizational Support: A review of the literature*, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No.4, 698-714
10. Kuoppala, J. Lamminpää, A. Liira, J. & Vainio, H. (2008) *Leadership, Job Well-Being, and health Effects – A Systematic review and a Meta-Analysis*, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 50, No. 7, August
11. Maslach, C & Jackson, S.E. (1986), *Maslach Burnout Inventory*. Manual. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press
12. Hoogduin, C.A.L., Schaufeli, W.B., Schaap, C.P.D.R. & Bakker, A.B. (2001). *Behandelingsstrategieën bij burnout*. Houten: Bohn, Stafleu van Loghum.

13. Dierendonck, D. van, Borrill, C., Haynes, C. & Stride, C. (2004). Leadership Behavior and Subordinate Well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 9, No.2, 165-175
14. Dorenbosch, L. (2009). Management by vitality; Examining the "Active" Well-being and Performance Outcomes of High Performance Work Practices at the Work Unit Level. Ridderprint B.V., Ridderkerk.
15. Brown, M.E. & Trevino, L.K. (2006): Ethical leadership: A review and future directions, *The leadership Quarterly* 17, 595-616.
16. E. Baillien, I. Neyens, H. De Witte, A. Garcia, B. Hacourt, S. de Thomaz, Ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk: organisatorische risicofactoren, Onderzoeksgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn van de KUL en door het Département des Sciences politiques et sociales, unité SPRI van de UCL September 2006, Algemene Directie Humanisering van de Arbeid
17. Bontekoning, A.C. (2008). Generatiegolven als vernieuwingsimpulsen, *M&O*, nummer 1, januari/februari.
18. Bos, J.T., Donders, N.C.G.M., Bouwman-Brouwer, K.M. & Gulden, J.W.J. van der (2011). Determinants of job satisfaction in four age groups; university employees' point of view. *Tijdschrift voor toegepaste arbowetenschap*, Jaargang 24, nr. 1, 14-21.
19. Aasland, M.S, Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M.B. & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of management*, Vol. 21, 438-452.
20. Hare, R. & Babiak, P. (2006), *Snakes in Suits, When Psychopaths Go to Work*
21. Maccoby, M. (2000), *Narcistische leiders. De ongelooflijke voordelen, de onvermijdelijke nadelen.*
22. Hesse, J. & Schrader, H.C. (2003), *Die Neurosen der Chefs.* Eichborn Verlag Ag
23. Kotter, J.P. (2010), *Leiderschap bij verandering.* Academic Service, Harvard Business School
24. Homan, K. (2011). Militair leiderschap: samenhang van hoofd, handen en hart. In: *Koning Nobel: opstellen over goede en kwade leiders, en wat het verschil maakt; Liber Amicorum voor Prof. Dr. Hans Renner, Doeko Bosscher en Yuri van Hoef* (red). Groningen, Drukkerij van Denderen.
25. Nauta, N & Ronner, S. (2007). *Ongeleide projectielen op koers: werken en leven met hoogbegaafdheid.* Harcourt Book Publishers.

13. Peer Review

Dit dossier is beoordeeld door:

M.J.P.M. van Veldhoven van de Tilburg University.