

Samenvatting

Dossier Leidinggeven

Kader

In dit kennisdossier gaat het over leidinggeven in relatie tot de arbeidsomstandigheden. Uitgangspunt bij de arbeidsomstandigheden is de gedeelde verantwoordelijkheid van medewerker en leidinggevende. De invloed van leidinggeven en leiderschapsstijlen op gezondheid en welzijn van medewerkers blijkt groot.

Wat is leidinggeven?

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.

Soorten leiderschap

1. *Autoritair leiderschap*

Een autoritaire leider maakt duidelijk wie de baas is en heeft als doel om opdrachten te geven aan de werknemers. Autoritaire leidinggevers geven opdrachten en controleren hun medewerkers streng. Werknemers worden niet betrokken bij het nemen van beslissingen.

2. *Zakelijk leiderschap*

Zakelijk of transactioneel leiderschap gaat uit van de ruilrelatie tussen leider en medewerker. De zakelijke leidinggevende legt uit wat de medewerker moet doen om beloond te worden. Waarbij belonen ruim kan worden opgevat (denk aan bonussen, maar ook aan complimenten). Het belonen van nagekomen afspraken staat centraal. Taken worden uitgelegd en verhelderd en de prestaties worden beloond als ze worden uitgevoerd zoals afgesproken.

3. *Coachend leiderschap*

Coachend leiderschap wordt ook wel 'charismatisch', 'inspirerend' of 'transformationeel' leiderschap genoemd. 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 kan het best begrepen worden als het gecontrasteerd wordt met zakelijk leiderschap. Coachende leidinggevers 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.

4. *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.

Binnen de context van het leidinggeven en de gevolgen hiervan op gezondheid en welzijn van medewerkers is de meest effectieve stijl een coachende stijl. In crisissituaties kan een autoritaire, directieve, stijl het meest geëigend zijn.

Belangrijkste risico's van ontoereikend leiderschap

Risico 1: Leiderschap en verzuim

Uit veel empirisch onderzoek blijkt het belang van een coachende stijl van leidinggeven voor verzuim en voorkomen van verzuim. Van de 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. De rol van de direct leidinggevende bij verzuim en voorkomen van verzuim is een belangrijke. De direct leidinggevende heeft immers bij uitstek de meeste beïnvloedingsmogelijkheden 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 leidinggevendenden die in het teken stonden van effectief verzuimmanagement, het voeren van verzuimgesprekken door de leidinggevende etc..

Positief effect van goede relatie en ervaren steun

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. 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.

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. Bij een goede kwaliteit van de relatie tussen leidinggevende en medewerker zijn er ook gunstige resultaten ten aanzien van prestaties, tevredenheid, betrokkenheid, taakduidelijkheid, competenties en weinig intenties om te veranderen van baan. Het blijkt dat de relatie tussen leidinggevende en medewerker het best is bij een coachende stijl van leidinggevendenden. Voorts is er veel bewijs voor de belangrijke rol van steun van de leidinggevende (supervisor support). Medewerkers die steun van hun leidinggevende ervaren zijn meer tevreden en hebben meer plezier in hun werk, en zijn ook meer betrokkenheid bij de organisatie en leveren betere werkprestaties!

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). 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.

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 verstrekkende 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. 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 leidinggevendenden via leiderschapstrainingen moeten attenderen op de eigenschappen van coachend leiderschap.

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. Er blijkt een significante positieve relatie tussen het dagelijkse niveau van coachend leiderschap en het dagelijkse niveau van bevoegdheid van medewerkers.

Leidinggevers 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. Leidinggevers 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.

De kunst voor leidinggevers is dus om hun medewerkers te inspireren en enthousiasmeren: 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.

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 leidinggevers. Leidinggevers die medewerkers beledigen, achterstellen of onheus bejegenen tasten het prestatievermogen van hun medewerkers aan.

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 leidinggevende is 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 pesteringen.

Risico 5: Leiderschap en onveilige en ongezonde situaties

We zien een dominante rol van leidinggevers 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 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 leidinggevers.

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 taakhoud, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Omvang problematiek

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?

Belangrijke componenten van coachend, mensgericht leidinggeven, zijn:

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. Uit de cijfers van de meest recente benchmark Totale Nederlandse beroepsbevolking (benchmark 2007-2011), 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 echter nog wel een slag te maken te zijn voor de leidinggevend. 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.

Relevante branches en beroepen

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.

Wat zegt de wet over leidinggeven?

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.

Wat is eraan te doen?

Beheersmaatregelen

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. In de praktijk wordt veel gebruik gemaakt van management assessment centers bij de selectie, aanname en/of bevordering van leidinggevend. Een management assessment center verschaft een goed en waardevol inzicht in de (potentiële) capaciteiten waar iemand over beschikt. Er bestaat eigenlijk geen kant-en-klaar recept voor goed leiderschap. Het is echter wel duidelijk dat zowel voor de medewerker als de organisatie het coachend, of transformationeel, inspirerend leiderschap de voorkeur verdient.

Organisatorische maatregelen

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

Training en opleiding

Naast selectie-instrument kan een management assessment center voor huidige leidinggevend. 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 leidinggevend. helpen bevorderen.

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.

Coaching

Coaching voor leidinggevendenden is een manier om van een onafhankelijke persoon, iemand die niet in de gezagsverhouding tot de leidinggevendenden 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.

(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.

Wie gaan slim om met leiderschap?

Hoewel er geen kant en klaar recept voor goed leiderschap bestaat, is wel duidelijk dat zowel voor de medewerker als voor de organisatie het 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. Leidinggevendenden 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.

Leiderschap en pesten / agressie / conflicten op het werk

Bij een grote fietsenfabrikant worden leidinggevenden 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.