

SPDI Masterclass: werkdruk in balans

Deel 2: Stijl van leiding geven en impact op werkdruk

Henrico van Roekel – Universiteit Utrecht

Afgelopen jaar heeft SPDI de masterclass reeks *Werkdruk in Balans* georganiseerd. Tijdens drie sessies is de context van werkdruk (hoe ontstaat werkdruk en hoe analyseer je het), het effect van leiderschap op werkdruk en de invloed van samenwerken in teams op werkdruk aan de orde geweest.

Henrico van Roekel is promovendus bij het Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap (USBO) van de Universiteit Utrecht. Hij bestudeert medewerker welzijn, en hoe verschillende vormen van leiderschap hier invloed op hebben. In de masterclass koppelde hij die inzichten aan het Jobs Demands Resources (JDR) Model.



Leiderschap is in dit kader gedefinieerd als (1) de sociale invloed, (2) sturend naar bepaalde doelen, (3) van een persoon in een (in)formele rol in de organisatie, (4) op anderen. De manier waarop die sociale invloed wordt uitgeoefend is de leiderschapsstijl.

De leidinggevende heeft invloed op de hulpbronnen en taak-eisen (1^e pijl), op de effecten daarvan (pijl 2) of kan stimuleren pro-actief te zijn en zo het zelfversterkend effect van bevlogenheid op hulpbronnen bevorderen (pijl 3).

Een effectieve stijl van leidinggeven is afhankelijk van de context en het team. Vormen van leiderschap kunnen zijn: autocratisch (de alleenheerser); transformationeel (de visionair); empowering (de emancipator); misbruikend (de pester) en laissez-faire (de afwezige). Een illustratie van leiderschap en de invloed op werkdruk en werkplezier komt van het praktijkvoorbeeld in het UMC:

Astrid Bijl – UMC

Astrid is hoofdverpleegkundige bij Cardiochirurgie van een academisch ziekenhuis. Met een model uit haar MBA-opleiding heeft ze samen met haar team taken herschikt en verdeeld van HBO- verpleegkundigen naar ook MBO. Ze verrichten hetzelfde werk met minder werkdruk, toegenomen medewerkers- en patiënttevredenheid (8.7) tegen 10% lagere loonsom én duurzame banen voor 15 statushouders.

Dit onder het motto: in een pilot mag alles. De zaal reageerde met bewondering en verwondering, hoe krijg je dat voor elkaar? Belangrijkste punten: onderzoek doen naar knelpunten, het goede gesprek met medewerkers, kleine stapjes, luisteren naar wat medewerkers aankunnen en willen, goede bescherming geven als leidinggevende (de meeste weerstand komt van bovenaf), en gebruik de energie die er is in een team.

Het antwoord op de vraag: 'welke invloed heb je als leidinggevende op werkdruk en werkplezier?' luidt: "Veel. De aanknopingspunten liggen op verschillende vlakken, en het is altijd maatwerk".