

# Zelfredzaamheid stimuleren met 'eisend helpen'; hoe doe ik dat als leidinggevende?

De effectiviteit van 'eisend helpen' op (verzuim)gedrag



## Inleiding

Als leidinggevende heb je niet altijd grip op de arbeids- of re-integratiesituatie van je medewerker. Herkenbaar? Je wilt graag helpen, maar weet niet goed hoe. Of je helpt al heel veel, maar de medewerker boekt maar geen vooruitgang. Hoe kun je vanuit jouw rol, waarin je altijd begrip hebt getoond naar de medewerker, opeens zakelijk worden? Jullie hadden tenslotte net zo'n fijne band.

Bij goed leiderschap hoort een mens- en taakgerichte benadering die geïntegreerd wordt in een vorm van 'helpend eisen of eisend helpen'. Het is belangrijk dat je als leidinggevende bewust bent van jouw leiderschapsstijl, wat het effect hiervan is op de medewerker en wat de gewenste beïnvloedingsvaardigheid is bij een specifieke situatie/medewerker. Het doel is altijd de zelfredzaamheid bij de medewerker te versterken.

Ben je benieuwd hoe je zowel empathisch als zakelijk kunt zijn? In dit whitepaper nemen we je mee in de leiderschapsstijl 'eisend helpen': wat is het en welke beïnvloedingsvaardigheden horen hierbij? Dit whitepaper is daarnaast achtergrondmateriaal voor de training Zelfredzaamheid stimuleren met 'eisend helpen'.

## Inhoud

Eisend helpen, helpend eisen	3
Authentiek en transformatieel leiderschap	4
Wanneer werkt het niet?	
Kenmerken van een transactionele leiderschapsstijl & laissez-faire	5
De kunst van het schakelen tussen 'eisend' zijn en 'helpen'	6
Beïnvloedingsvaardigheden van Bijker	6
Vaardigheden en valkuilen	6
Het maakt ook nog uit wie je tegenover je hebt.	7
Checklist om de medewerker beter te begrijpen (vanuit het Spiraalmodel)	8
Van dramadriehoek naar groeidriehoek	9
Een voorbeeld uit de praktijk	10
Voorbeeld hoe je m.b.v. de eisend helpende leiderschapsstijl met Diane in verbinding blijft:	10
Nog een voorbeeld uit de praktijk	11
Voorbeeld hoe je m.b.v. de eisend helpende leiderschapsstijl met Maria in verbinding blijft:	11
Meer weten? Volg onze cursus!	12

## Eisend helpen, helpend eisen

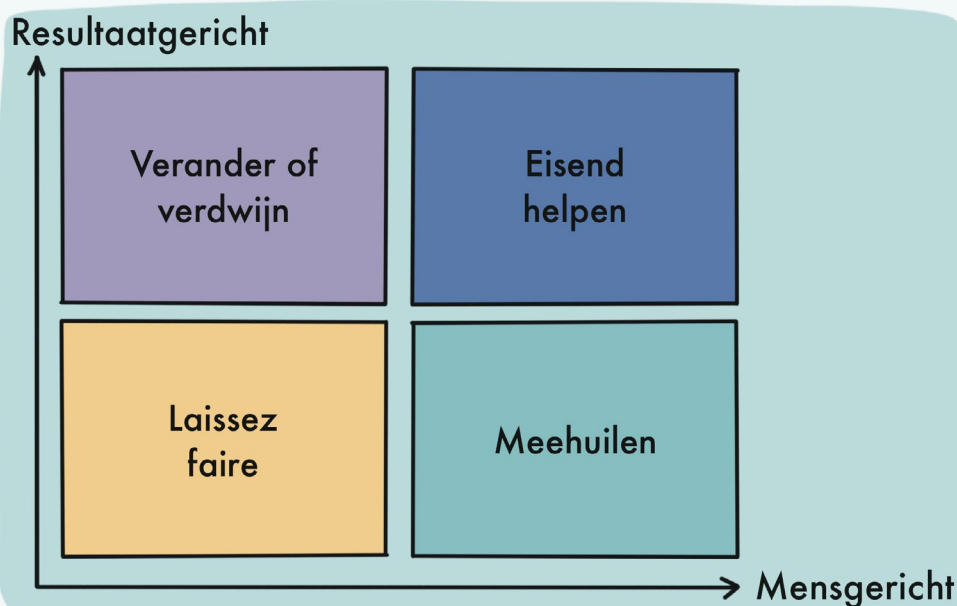
Een 'eisend helpende' of 'helpend eisende' leiderschapsstijl is een manier om invloed uit te oefenen op je medewerker, waarbij de medewerker wordt uitgedaagd, terwijl deze ook gefaciliteerd wordt, bijvoorbeeld door aangepaste werktijden. Dat je als leidinggevende naast en boven jouw medewerker kunt staan, door ze te helpen en eisen te stellen (zie figuur 1).

Een leiderschapsstijl waarbij de leidinggevende een medewerker alleen steunt ('meehuilt') zonder te sturen op doelen en resultaat voelt misschien op de korte termijn goed, maar helpt zowel verzuimers als niet-verzuimers uiteindelijk niet. Deze leiderschapsstijl zien we veel in de non-profitsector (zorg, onderwijs en de overheid). Een bijwerking hiervan is dat deze empathische leidinggevende lang meeveert, terwijl hij onderstussen inteert op de eigen behoeftes en energiebuffers. Ineens is dan het geduld op en verandert deze leidinggevende in de 'eisende ouder' die vindt dat het voorbij moet zijn en dat er nu iets moet gebeuren. Het omgekeerde – alleen sturen op resultaat: 'Als je het niet bevalt, donder dan op' – komt vaker in de profitsector voor. Het kan verzuim op de korte termijn terugdringen omdat medewerkers bang zijn zich ziek te melden. Onderzoek laat echter zien dat met deze leiderschapsstijl het langdurige verzuim stijgt.

De middenweg: 'helpend eisen' of 'eisend helpen'. Leidinggevend met deze stijl nemen de medewerker het meest serieus, meer dan bij Laissez faire of pushen ('verander of verdwijn'). Dit zijn vaak 'makkelijke' leiderschapsstijlen, die geen rekening houden met de mens achter de medewerker. De leiders met een 'helpend eisen' of 'eisend helpende' stijl nemen ook zichzelf serieus en benoemen vanaf het eerste verzuimgesprek hun verwachtingen.

Een paar concrete tips voor de leidinggevende horend bij het vierde kwadrant eisend helpen of helpend eisen:

- Herken en erken verbaal en non-verbaal de emoties van je medewerker
- Vraag wat de medewerker nodig heeft of de afgesproken doelen te halen
- Geeft duidelijk de eigen grenzen en die van de organisatie aan



Figuur 1. eisend helpen, helpend eisen

# Authentiek en transformationeel leiderschap

Eisend helpen vraagt om een leiderschapsstijl die authentiek en transformationeel is. We weten uit onderzoek dat een authentieke en transformationele leiderschapsstijl positieve effecten heeft op de bevoegenheid en mentale weerbaarheid van medewerkers en zorgt voor minder burn-out.

Wat is kenmerkend voor deze leiderschapsstijlen?

## Kenmerken van een authentieke leiderschapsstijl

- Duidelijk zijn in zijn of haar normen en waarden
- Duidelijk zichzelf, niet pleasen of sociaal aangepast gedrag
- Gericht op kwaliteiten van de medewerkers
- Transparant in denken en handelen
- Zeggen wat je doet en doen wat je zegt

Deze leidinggevende is zich bewust van zichzelf, houdt vast aan duidelijke normen en waarden en komt zijn afspraken na. Daarnaast richt deze leidinggevende zich op de kwaliteiten van de medewerker, niet of minder op tekortkomingen. Deze leidinggevende verzamelt eerst input (zowel positief als negatief) voor het nemen van een beslissing en is open over denken en handelen. Je ziet aan de de leidinggevende dat het gedrag in lijn is met de waarden en dat deze leidinggevende bouwt aan eerlijke oprechte relaties met de medewerkers.

## Effect:

Laschinger et al. (2014) volgden in Canada 200 leerlingverpleegkundigen gedurende twee jaar en toonden aan dat authentiek leiderschap samenhangt met minder burn-out, een betere mentale gezondheid en een hogere werktevredenheid.

## Kenmerken van een transformationeel leiderschapsstijl:

- Inspirerend & motiverend
- Focus op de toekomst die beter gaat zijn dan het heden
- Heeft veel vertrouwen in de medewerkers

Deze leidinggevende heeft een overtuigende visie die inspirerend en motiverend is voor de medewerkers. Zij heeft geïdealiseerde verwachtingen van medewerkers en de invloed die zij hebben op de organisatie en het halen van de organisatiedoelen. Ook straalt deze leidinggevende hoge verwachtingen uit en laat blijken veel vertrouwen te hebben in medewerkers. Deze leidinggevende gelooft dus zo in de medewerkers dat zij meer bereiken dan wanneer realistische verwachtingen worden geschept. Deze leidinggevende is een coach, een mentor: zij luistert naar de zorgen van medewerkers en bouwt voort op hun ambities. Ook voorkomt deze manier van leidinggeven 'depersonalisatie' (vervreemd zijn van jezelf), het effect waarbij niemand zich verantwoordelijk voelt voor de dingen die gebeuren, vooral als er iets fout gaat.

## Effect:

Harms et al. (2017) en Zopiatis et al. (2010) hebben in hun studie onderzocht dat een transformationele leiderschapsstijl bevoegenheid bevordert en burn-out verminderd van medewerkers.

## Wanneer werkt het niet?

### Kenmerken van een transactionele leiderschapstijl & laissez-faire

In de eerste paragraaf over eisend helpen, zagen we dat alleen sturen op resultaat op de lange termijn niet werkt. Daarnaast kan een transactionele leiderschapstijl goed gaan, als iedereen aan de eisen voldoet, maar wordt het problematisch als dit niet het geval is. Ook laissez-faire, het "Go with the flow", kan alleen werken als er een actieve directie boven zit. Bij laissez-faire neemt de leidinggevende geen verantwoordelijkheid. Dit zien we vaak terug bij een hoge span of control.

Hieronder is uitgeschreven wat de kenmerken zijn van een transactionele (gericht op resultaten) leiderschapstijl en een laissez-faire, of te wel: vermijdende leiderschapstijl.

#### Kenmerken van transactionele leiderschapstijl

- Transactie
- Belonen en straffen
- Doel/targetgericht i.p.v. mensgericht (belang van de organisatie staat voorop)

Deze leidinggevende is erg gericht op transactie, het 'voor wat hoort wat' principe. Bij deze leidinggevende gaat veel aandacht naar het actief bewaken of iedereen aan de eisen voldoet en de gestelde doelen (of targets) gehaald worden. Als dit goed gaat is deze leidinggevende blij gestemd. Gaat dit niet goed, dan is het begin van de verliesspiraal snel ingezet. Een van zijn medewerkers kan door een drukke werkomgeving en het niet goed inzetten op de juiste kwaliteiten minder goed bijdragen. Deze medewerker heeft bij deze leidinggevende minder 'gunfactor', waardoor het kan zijn dat deze medewerker minder hulp krijgt bij vragen om hulp en loopt een verliesspiraal door, in plaats van dat deze omgekeerd wordt.

#### Effect:

Kan zowel energiegevend zijn en bijdragen aan burn-out

#### Kenmerken van laissez-faire

- Passief
- Vermijdend
- Hoge kans op depersonalisatie (niemand is duidelijk verantwoordelijk)

Deze leidinggevende is passief en heeft als leider geen verantwoordelijkheid. Deze leidinggevende voelt zich niet verantwoordelijk, medewerkers mogen het zelf beslissen. Deze leidinggevende is van mening dat belangrijke beslissingen bepaald worden door het beloop. Zijn medewerkers voelen zich weinig gesteund en erkend en missen overstijgende doelen en correcties van onwenselijk gedrag van anderen. Een neerwaartse spiraal (zie figuur 3. Spiraalmodel) is heel dichtbij. En er heerst over het algemeen een slechte werksfeer.

#### Effect:

Draagt bij aan burn-out.

## De kunst van het schakelen tussen 'eisend' zijn en 'helpen'

We weten nu dat authentiek en transformationeel leiderschap enerzijds gaat over dat je duidelijk bent in waar jij voor staat; wat jouw normen en waarden zijn (eisend = ik) en dat je daarnaast vertrouwen hebt in de kwaliteiten van jouw medewerkers, vanuit een onderzoekende houding en hen wilt inspireren vanuit een overtuigende visie (helpen = de ander).

Eisend helpen gaat over beïnvloeden. Beïnvloeden is het sturen van een proces in de door jou gewenste richting, zonder gebruik te maken van formele macht (macht verkregen door het invullen van een functie of positie), met als doel dat een ander opvattingen of gedrag verandert. Beïnvloeden doe je eigenlijk altijd wel. Op het moment dat je met iemand in contact bent, ben je namelijk al aan het beïnvloeden. En als je dat dan toch doet, doe het dan zo effectief mogelijk! Effectief beïnvloeden begint bij het bewust worden van jouw voorkeursstijl. Van daaruit onderzoek je vervolgens welke andere beïnvloedingsstijl je zou kunnen inzetten. Uiteindelijk is de best werkende leiderschapsstijl een optelsom van de juiste beïnvloedingsvaardigheid op het juiste moment toepassen. Het maakt dus uit wie je tegenover je hebt, want iedereen reageert weer anders op dezelfde boodschap en hierin kan je dus kijken hoe je daar goed op aan kunt sluiten. De Tien Beïnvloedingsvaardigheden van Jan Bijker helpen hierbij.

### Beïnvloedingsvaardigheden van Bijker

Bijker gaat uit van vier krachten: De kracht van het willen, denken, voelen en geloven. Volgens Bijker stimuleren deze krachten op verschillende manieren gedrag. De kracht van het willen stimuleert bijvoorbeeld aansporend gedrag, waarbij je laat zien wie je bent en waar je voor staat, vanuit ervaring en deskundigheid. In het schema hieronder zie je deze vier krachten uitgewerkt met de bijbehorende beïnvloedingsvaardigheden. Aansporen en overtuigen gaat over 'Eisend' kunnen zijn; onderzoeken en inspireren linken aan 'Helpen'.

#### De 5e kracht

De vijfde, aanvullende kracht, is de kracht van het niets doen, maar doe het bewust. Dit kun je doen als bijvoorbeeld de spanning te hoog oploopt of een onderhandeling vastloopt, je de ander zijn invloed gunt of als je wilt laten zien dat je flexibel genoeg bent om je punt te laten varen.

### Vaardigheden en valkuilen

Elke beïnvloedingsvaardigheid heeft ook zijn valkuil. Neem de vaardigheid overtuigen. Doe je dit goed, dan zal je zien dat mensen therapietrouw zijn. Een valkuil van het overtuigen is dat de focus teveel ligt op de inhoud en de aansluiting met de ander mist. Blijf dus altijd onderzoeken wat de ander nodig heeft en herken en benoem emoties. Inspireren kan goed werken, mits jouw visie onderzocht en getoetst is in de praktijk. Wanneer je een mooie visie hebt op jullie vak en mensen daarin mee kan nemen dan is dat natuurlijk mooi. Maar als je blijkt dat het nog weinig getoetst is, probeer hier dan ook transparant in te zijn en ga op zoek naar onderbouwing voor je visie.

KRACHT VAN HET WILLEN	KRACHT VAN HET DENKEN	KRACHT VAN HET VOELLEN	KRACHT VAN HET GELOVEN
<ul style="list-style-type: none"><li>• Complimenteren</li><li>• Profileren</li><li>• Stelling nemen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Argumenteren</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Luisteren, samenvatten en doorvragen</li><li>• Betrekken</li><li>• Erkenning geven</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Toekomstperspectief schetsen</li><li>• Aansluiten</li><li>• Eerste stap zetten</li></ul>
Aansporen	Overtuigen	Onderzoeken	Inspireren
Ik	De kunst van het schakelen		De anderen

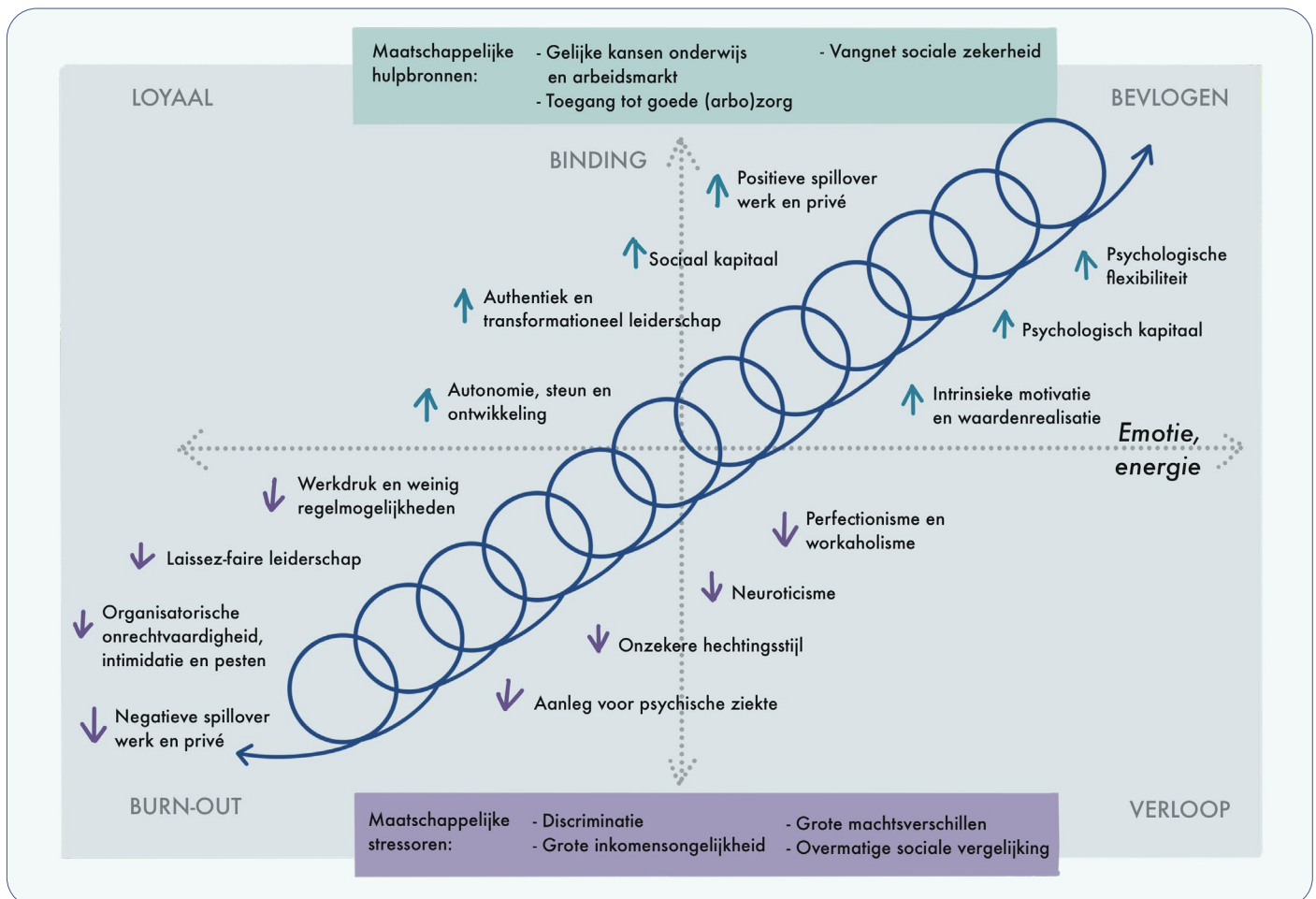
Figuur 2. De tien beïnvloedingsvaardigheden van Bijker



## Het maakt ook nog uit wie je tegenover je hebt...

We hebben nu gekeken naar onze eigen voorkeursstijl en ontdekt waar we mogelijk nog in kunnen verbeteren. Welke stijl je toepast hangt, zoals eerder gezegd, af van de medewerker die je tegenover je hebt. Waarom valt de ene medewerker met dezelfde werkdruk wel uit en de ander niet? De meer perfectionistische medewerker zal je meer moeten beschermen en de wat vermijdende medewerker juist wat meer mobiliseren/ aansporen. Kortom: de effectiviteit van eisend helpen hangt af van wat past bij de medewerker, binnen de organisatie. Het is dus belangrijk om als leidinggevende jouw medewerker te kennen en te onderzoeken waar de kwetsbaarheden en wat de mobiliserende hulpbronnen van iemand zijn. Deze vind je terug in het spiraalmodel figuur 3 hieronder vermeld.

Het spiraalmodel van Rob Hoedeman is de wisselwerking tussen de persoons- en werkgebonden hulpbronnen. Deze spiraal kan de positieve of de negatieve kant op bewegen. Je kunt hiermee achterhalen wat de energiegevers zijn (positief) en wat de energievreters (negatief). Met het spiraalmodel kun je er dus achter komen waardoor een medewerker zich minder verbonden voelt met het werk, wat iemand nodig heeft om meer energie te krijgen en hoe iemand positievere emoties kan beleven. Dit versterkt het mentaliserend vermogen van de leidinggevende. Dit is het vermogen om de samenhang te begrijpen tussen het gedrag dat iemand vertoont, de belevingen zoals gedachten of gevoelens die hij of zij daarbij intern beleeft en de context waarbinnen hij of zij zich bevindt.



Figuur 3. Het spiraalmodel van Rob Hoedeman

## Checklist om de medewerker beter te begrijpen (vanuit het Spiraalmodel)

### Persoonlijke kwetsbaarheden

- Neuroticisme: snel stress ervaren EN met veel negatieve emoties en gedachten
- Perfectionisme: dit bestaat uit perfectionistische strevingen en perfectionistische bezorgdheid. De perfectionistische bezorgdheid draait bij aan de verhoogde kans of burn-out
- Workaholicisme: hierbij staan het moeten en extrinsieke motivatie voorop, met daarbij weinig psychologische flexibiliteit. Dit is te onderscheiden van bevlogenheid waarbij mogen en intrinsieke motivatie overheersen
- Onzekere hechtstijl: dit speelt bij 30-40% van de bevolking. Er is weinig zelfvertrouwen en/of weinig vertrouwen in anderen.

### Stressoren in de omgeving (context)

- Werkdruk met weinig regelmogelijkheden; werkdruk met regelmogelijkheden kan mentale weerbaarheid bevorderen, maar werkdruk met (te) weinig regelmogelijkheden is een stressor
- Organisatorische onrechtvaardigheid; een als onrechtvaardig ervaren bejegening, verdeling van middelen of procedure dragen bij aan psychische klachten (met name overspanning die langere tijd aanhoudt)
- Ongewenste bejegening, intimidatie; hiervoor geldt hetzelfde
- Slechte werksfeer; via gevoelens van onveiligheid, onvoldoende steun en negatieve emoties draagt dit bij tot ervaren stress
- Negatieve spillover werk en privé; de voornaamste oorzaken daarvan zijn hoge werkeisen met te weinig regelmogelijkheden, traumatische ervaringen in het werk, relatieproblemen en piekeren in de vrije tijd over het werk.

### Persoonlijke hulpbronnen

- Intrinsieke motivatie; dingen doen die je van nature leuk vindt, dragen bij tot werkplezier en motivatie. Het tegenovergestelde zijn activiteiten die je doet vanwege de status, om goedkeuring te verkrijgen of afkeuring te vermijden (extinsieke motivatie)
- Waarden (Capability Approach); persoonlijke waarden kunnen realiseren in arbeid, die belangrijk voor je zijn, dragen bij tot welzijn en gezondheid
- Psychologisch kapitaal (hoop, optimisme, veerkracht en zelfeffectiviteit); dit draagt bij tot bevlogenheid en mentale weerbaarheid en buffert tegen burn-out. Zelfeffectiviteit wordt opgebouwd via competenties, leren van rolmodellen, positieve feedback, overtuigingskracht van de groep en uitdagingen aangaan (fysiek en mentaal)
- Psychologische flexibiliteit; herkennen waar keuzes liggen in reacties, andere wegen vinden om waarden te realiseren en klachten en nadelen accepteren die bij gemaakte keuzes horen

### Contextgebonden (werk en prive hulpbronnen)

- Steun: van leidinggevenden en collega's
- Ontwikkeling: d.m.v. feedback, cursussen, opleiding, ervaringsleren etc.
- Autonomie: ruimte om activiteiten op een eigen manier vorm te mogen geven. Jocrifting: deelaspecten van de functie (functieonderdelen, volgorde werkzaamheden etc) op eigen manier mogen vormgeven
- Vertrouwen en samenwerking: dit zijn sociale hulpbronnen, die bufferen tegen burn-out
- Positieve spillover werk en privé; regelmogelijkheden in werk, een goede relatie, optimisme en kunnen doorzetten dragen bij tot een positieve spillover.



## Van dramadriehoek naar groeidriehoek

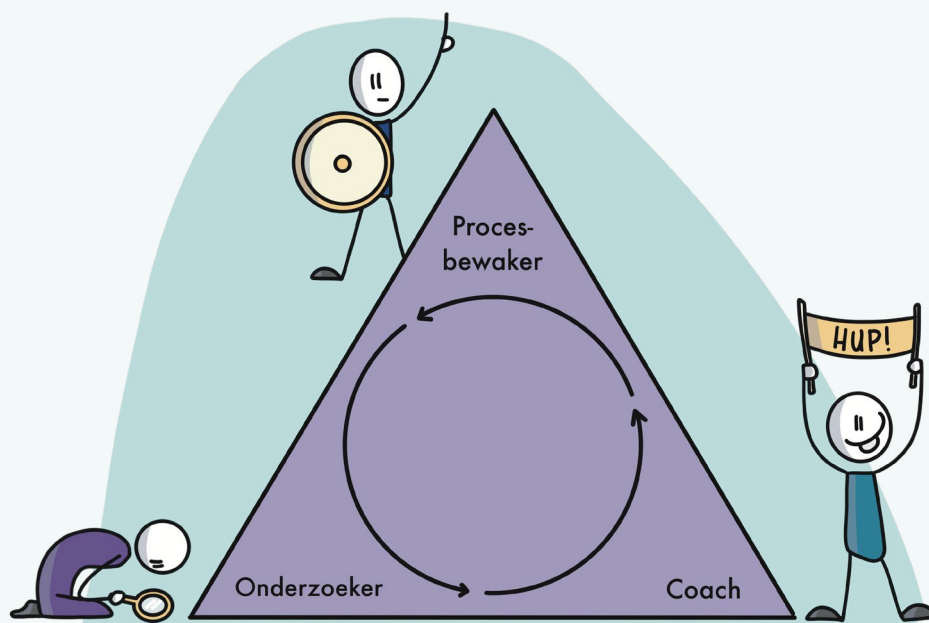
Als leidinggevende kun je veel te maken hebben met dramadriehoeken (die ontstaan door een ongewenste wisselwerking tussen werkgever en werknemer). De zogenoemde dramadriehoek van Stephen Karpman (1968) is een model uit de transactieve analyse (TA) ter verklaring van vastlopende processen in de communicatie en samenwerking. Het model bestaat uit drie rollen: de Aanklager, de Redder en het Slachtoffer. Elke hoofdrolspeler in dit model heeft een min of meer vaste wijze (patroon) van reageren. Net zoals in klassieke Griekse drama's verloopt hun interactie bijna voorspelbaar, dramatisch en escaleert meestal. De 'Aanklager' treedt meestal bestraffend en verwijtend op. De 'Redder' komt met goede raad en advies en de 'Slachtoffer' is meestal afwachtend en passief. De drie rollen versterken elkaar.

Om uit de ongezonde communicatiepatronen van de dramadriehoek te blijven, is het belangrijk deze patronen te herkennen en naar de winnaars- of groeidriehoek te stappen, waarbij de positief tegenovergestelde rollen van de dramadriehoek centraal staan (TA academie, 2022). De beste re-integratietrajecten hebben de kenmerken van een groeidriehoek, met de rollen van Procesbewaker, Coach en Onderzoeker. Tijdens de training gaan we met eigen ingebrachte casuïstiek hiermee aan de slag.

### Kenmerken van de Groeidriehoek:

- Toekomst- en oplossingsgericht
- Communicatiepatroon is die van de dialoog
- Bijbehorende positieve emotie is nieuwsgierigheid en accepteer je kwetsbaarheid.

Het hoofdthema van de communicatie is het niet hanteren van schuld, maar het op zich nemen van de eigen en reële verantwoordelijkheid (eisend). Vanuit een onderzoekende en neutrale houding (helpen) wordt er gezamenlijk gekeken hoe de re-integratie het best kan worden vormgegeven, ook al zijn er nog klachten. Hierbij wordt er gekeken naar een betere balans tussen gedachten en emoties, tussen werk en prive. Daarnaast wordt evenwicht gebracht in prioriteiten ten aanzien van waarden: wat vind ik belangrijk in werkinhoud, omgaan met collegas etc.



Figuur 4. De groeidriehoek geeft ruimte aan verandering

## Een voorbeeld uit de praktijk

Leidinggevende Sandra heeft een medewerker, Diane (hoofdagente bij de politie) die sinds 6 maanden arbeidsongeschikt is. Als moeder van twee jonge kinderen had ze altijd al moeite met de nachtdiensten. Diane heeft een hoog streefniveau en staat over het algemeen bekend om haar loyale en gedegen inzet. Ondanks minder uren werken, wordt de combinatie van onregelmatigheid en zorgtaken haar te zwaar. Bij een deel van het team ligt zij niet goed door frequent verzuim in de periode voor haar langdurige uitval. Sandra haar leidinggevende weet dit, maar greep niet in om de schijn van partijdigheid te vermijden. Vlak voor haar uitval had Diane nog gevraagd om een stage op een andere afdeling, waar werk was zonder onregelmatigheid. Sandra weigerde deze stage in verband met tekorten in de roosterbezetting en kwam niet met een andere oplossing. De vorige leidinggevende had om een lijst van functionele mogelijkheden gevraagd. Na het vastleggen van de beperkingen kon bemiddeling naar passend werk op medische indicatie opgestart gaan worden. Bij de bedrijfsarts vertelt Diane dat zij moe en teleurgesteld is en al een jaar lang op haar tenen liep en moeite heeft om haar grenzen aan te geven, vanwege haar perfectionisme. Bij doorvragen van de bedrijfsarts zei Diane geen vertrouwen meer te hebben in haar leidinggevende Sandra en het deel van haar collega's. Zij zag het meeste perspectief in een functie zonder onregelmatigheid. Volgens de psycholoog was er sprake van burn-out, met onderhoudende factoren in werk en privé.

Welke beïnvloedingsvaardigheden van eisend helpen herken je bij leidinggevende Sandra?

...

En welke beïnvloedingsvaardigheden van eisend helpen mist leidinggevende Sandra?

...

### Voorbeeld hoe je m.b.v. de eisend helpende leiderschapstijl met Diane in verbinding blijft:

Stel dat je (voor haar arbeidsongeschiktheid) als leidinggevende Sandra opmerkt dat Diane naar jouw idee wat vaker afwezig is en je haar bij je roept. Je geeft terug dat ze er moe uitziet en spreekt je zorg uit dat als ze zo doorgaat, langdurig zou kunnen uitvallen. Je bespreekt met haar dat er een tijdelijke aanpassing komt qua onregelmatigheid en dat over twee weken een gesprek zal volgen of dit helpt en dat ze dan zullen gaan nadenken over structurele oplossingen. Bij achteruitgang moet ze eerder aan de bel trekken en zal de bedrijfsarts ook betrokken worden. Twee weken later blijkt de ontheffing gedeeltelijk te helpen. Je geeft aan er geen blijvende ontheffing mogelijk is, dit zou collega's onevenredig belasten en daar heeft hij ook mee te maken. Je vraagt Diane naar haar plannen voor de lange termijn. Diane vertelt dat ze twijfelt of ze niet ander werk moet zoeken, zodat ze werk en gezin beter kan combineren. Mogelijk is dit ook beter in verband met haar aanleg voor matig slapen. Je spreekt met haar af dat ze zich gaat oriënteren, met behulp van een loopbaanprofessional. Je gaat in overleg met de personeelsfunctionaris, om te kijken waar in de regio teams zijn, die behoefte hebben aan een ervaren agent in dagdiensten.

## Nog een voorbeeld uit de praktijk

*Maria loopt op haar tenen. Zij werkt op een callcenter en heeft een onvervulde kinderwens. Na 2 jaar proberen, zit ze nu in een fertiliteitstraject. Er zijn veel afspraken in het ziekenhuis en de hormonale behandeling beïnvloedt haar stemming. Verder heeft ze mantelzorgtaken voor haar dementerende moeder. Ze heeft een dienstverband voor 32 uur en zou graag 2 vaste dagen in de week hebben, die ze kan reserveren voor medische afspraken. Ze heeft 8 uur per week onbetaald verlof opgenomen in verband met de zorgtaken. Haar leidinggevende Chris is met haar in gesprek gegaan en biedt haar aan om 4 keer 6 uur te werken. Hij begrijpt niet dat ze gereserveerd op zijn voorstel reageert. Hij biedt immers gelegenheid om na of voor een kortere werkdag naar het ziekenhuis of haar moeder te gaan. Hij vindt haar ondankbaar en niet loyaal. Als de stress bij Maria verder oploopt, geeft ze aan dat een suggestie van haar behandelaars is om een ziekmelding te overwegen. Chris en Maria weten allebei in dit stadium niet meer hoe er nu nog naar werkbare oplossingen toegewerkt kan worden.*

**Welke beïnvloedingsvaardigheden van eisend helpen herken je bij leidinggevende Chris?**

...

**En welke beïnvloedingsvaardigheden mist leidinggevende Chris?**

...

### **Voorbeeld hoe je m.b.v. de eisend helpende leiderschappstijl met Maria in verbinding blijft:**

Je gaat als leidinggevende met Maria in gesprek en je vraagt haar uit te leggen waarom ze de oplossing in 2 vaste dagen uitroosteren zoekt (onderzoeken). Maria legt uit dat zowel het fertiliteitstraject als de mantelzorg op haar werk-privébalans drukken. Als ze haar trajecten privé kan afbakenen geeft dit meer rust thuis en meer rust als ze weer 'omschakelt' naar het werk. Chris vraagt waar haar grens ligt. Maria geeft aan dat 2 niet werkdagen achter elkaar, als 2 losse dagen niet werken goed uit te proberen zijn. Een halve dag of 6 uur per dag werken, zou bij haar bijdragen tot meer klachten. Chris geeft namens de organisatie aan dat de grens ligt bij privétrajecten in privétijd oplossen, maar dat hij verder flexibel wil zijn om Maria door deze lastige tijd heen te helpen (helpend eisen).

## Meer weten? Volg onze cursus!

Dit whitepaper gaf een eerste indruk van het begrip 'eisend helpen' als effectieve leiderschapsstijl.

Wil je meer weten over hoe je op een adequate manier het mens- en taakgericht beïnvloeden kunt toepassen in de praktijk? Neem dan gerust contact op met één van onze trainers voor een vrijblijvend gesprek over de mogelijkheden:

**Puck de Wit, Adviseur Leiderschap & Inzetbaarheid**

Mailadres: [puck.de.wit@mensely.nl](mailto:puck.de.wit@mensely.nl)

Telefoonnummer: 06-57428873

---

### Bronvermelding

Bijker J. Tien Beïnvloedingsvaardigheden. Uitgeverij Thema; 2013. 130 p

Harms PD, Credé M, Tynan M, Leon M et al. Leadership and stress: A meta-analytic review. The Leadership Quarterly. 2017; 28:178-194

Hoedeman R. [Wegwijzer burn-out en mentale weerbaarheid voor arboprofessionals](#). Mensely B.V; 2022. 260 p

Laschinger HKS, Frida R. A time-lagged analysis of the effect of authentic leadership on workplace bullying, burn-out en occupational turnover intentions. European Journal of Work and Organizational Psychology. 2014; 23: 739-753

TA academie. (2020, 9 juni). Winnaarsdriehoek. TA academie. Geraadpleegd op 16 januari 2023 van <https://ta-academie.nl/kennisbank/winnaarsdriehoek>

Zopiatis A, Constanti P. Leadership styles and burnout: is there an association? International Journal of Contemporary Hospital Management. 2010; 22:300-320

