

Nummer 3 - Juni 2003 – Laatste editie voor de zomer

Leiding geven is een kunde



De verantwoordelijkheid van leidinggevendenden reikt verder dan het halen van targets en het controleren van het werk van zijn/haar ondergeschikten. Leiding geven impliceert immers in de eerste plaats interageren met je medewerkers. Uit ISW-onderzoek blijkt dat precies de manier waarop een leidinggevende met zijn/haar medewerkers omgaat, de gezondheid van die medewerkers kan beïnvloeden.

ISW peilde bij ruim 11.000 respondenten naar de mate van sociale steun die zij van hun leidinggevende mochten ondervinden. Vooreerst blijkt dat de leidinggevende als 'steunend' wordt ervaren wanneer de medewerkers zich door hem/haar gehoord voelen, wanneer hij/zij af en toe helpt om het werk gedaan te krijgen en indien hij/zij er goed in slaagt om mensen te laten samenwerken. Het uitdrukken van een bezorgdheid omtrent gezondheid van de medewerkers op zich is daarentegen niet geassocieerd met steun van de leidinggevende.

30% van de medewerkers vindt dat ze te weinig steun krijgen van hun leidinggevende. Uit verdere analyses blijkt dat gebrek aan sociale steun aanleiding kan geven tot het ontwikkelen van burnout. Mensen die zich niet door hun leidinggevende gesteund voelen, distantiëren zich meer van hun werk en rapporteren meer vermoeidheid. Bovendien blijkt ook dat de stemming negatief beïnvloed kan worden door de manier van omgang door de leidinggevende, in de vorm van minder gelukkig voelen, slechter slapen en meer piekeren.

We hoeven er u wellicht niet op te wijzen wat deze bevindingen impliceren voor de werking van uw organisatie.



Wat kan u als leidinggevende doen ?

Tip 1. Om het sociaal klimaat bij uw medewerkers optimaal te houden is het belangrijk dat u signalen en klachten detecteert. Heb oog voor merkwaardig gedrag of gedrag dat u niet verstaat. Ga u niet ergeren aan dit gedrag, maar probeer het te begrijpen. Deze houding verhoogt uw eigen impact op de situatie en zorgt ervoor dat u met een zekere afstand kunt blijven kijken naar de situatie. Probeer naar moeilijke situaties te kijken in termen van gedrag in plaats van in termen van persoonlijkheid. Bijvoorbeeld, leer een verschil maken tussen: 'Hij/zij onderbreekt elke teamvergadering een 10-tal keer' en 'hij/zij is een intrigant(e)'.

Vraag u ook telkens af wat het gedrag zou kunnen betekenen: waarom is iemand dat beginnen doen? En wat zorgt ervoor dat het gedrag blijft bestaan of onderhouden wordt? Zoek voor uzelf altijd meerdere verklaringen; die u nadien probeert te toetsen. Hou ook rekening met de context of de situatie waarin het gedrag voorkomt.

Tenslotte luistert u best naar meer dan het inhoudelijke van de boodschappen: kijk ook naar non-verbaal gedrag en probeer 'tussen de regels te lezen'.

Tip 2. Kijk naar wat medewerkers goed doen, focus niet alleen op wat verbeterd kan worden. Vraag u verder af op welke aspecten van zijn/haar persoonlijkheid uw medewerkers willen gezien worden? Niet iedereen is geholpen met dezelfde 'bravo' of met zomaar hetzelfde schouderklopje. Stem uw waardering en erkenning goed af op de persoon in kwestie. Zorg dat u voor iedereen van uw team kan invullen wat hij/zij verwacht met betrekking tot erkenning, de één wil gezien en dus ook gerespecteerd worden als degene die altijd bijspringt, de ander als de probleemoplosser of een rationele trekker.

Kortom. Beide tips beschrijven een houding die voor de leidinggevende een eerste noodzakelijke voorwaarde is om zich competent te voelen in het beïnvloeden van het sociaal klimaat.

Komt u er zelf niet uit? ISW staat graag ter beschikking met een gespecialiseerde aanpak aangaande sociale steun en leiding geven in de vorm van opleidingen en coachings. <http://www.isw.be/>