



# De invloed van leiderschap op productiviteit, motivatie & verzuim

Uw rol en invloed!

Sybrand Hoekstra

**VeReFi**  
**Zomermarkt**  
**2018**

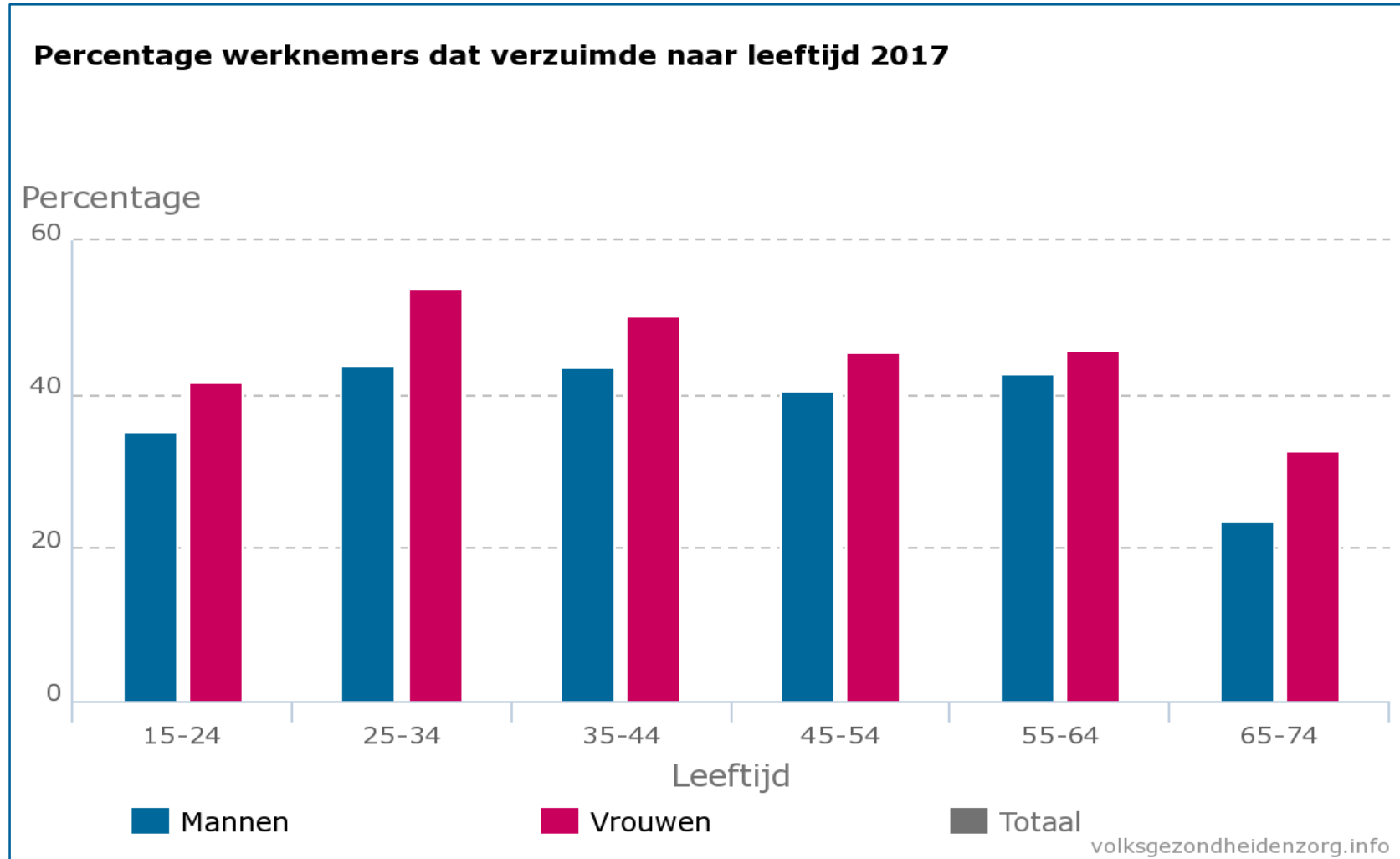


# Programma

1. Duurzame inzetbaarheid – verschillende uitgangspunten
2. Enkele kengetallen
3. Managen versus leidinggeven – de verschillen
4. Oorzaken verzuim, lage(re) productiviteit en motivatie:
  - A. Rol van de leidinggevende
  - B. Werkdruk, autonomie en sociale steun
  - C. Verzuimcultuur
  - D. Rol individuele werknemer
  - E. DISC
5. Uw rol en invloed
6. Vragen?

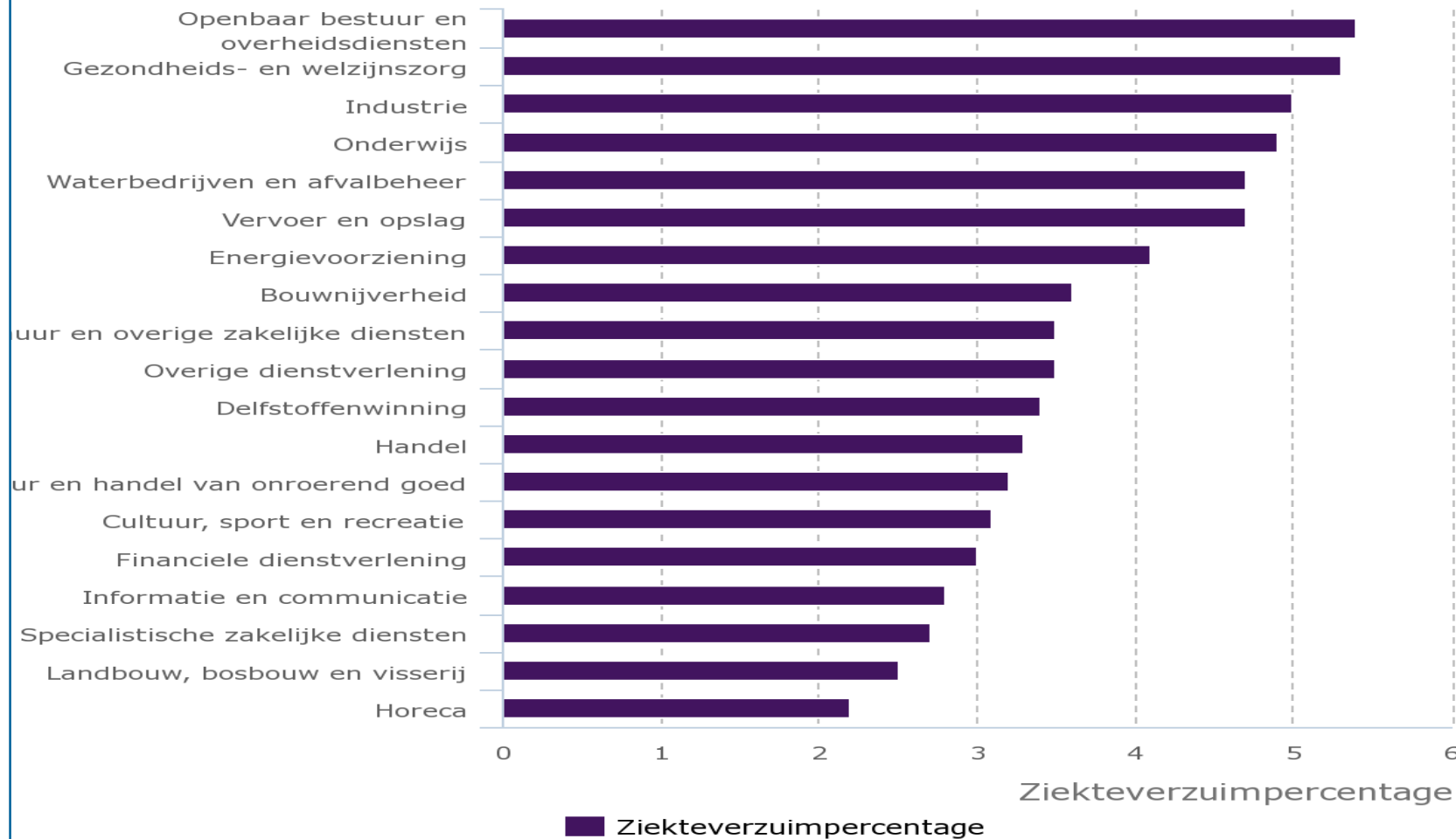


# Enkele kengetallen

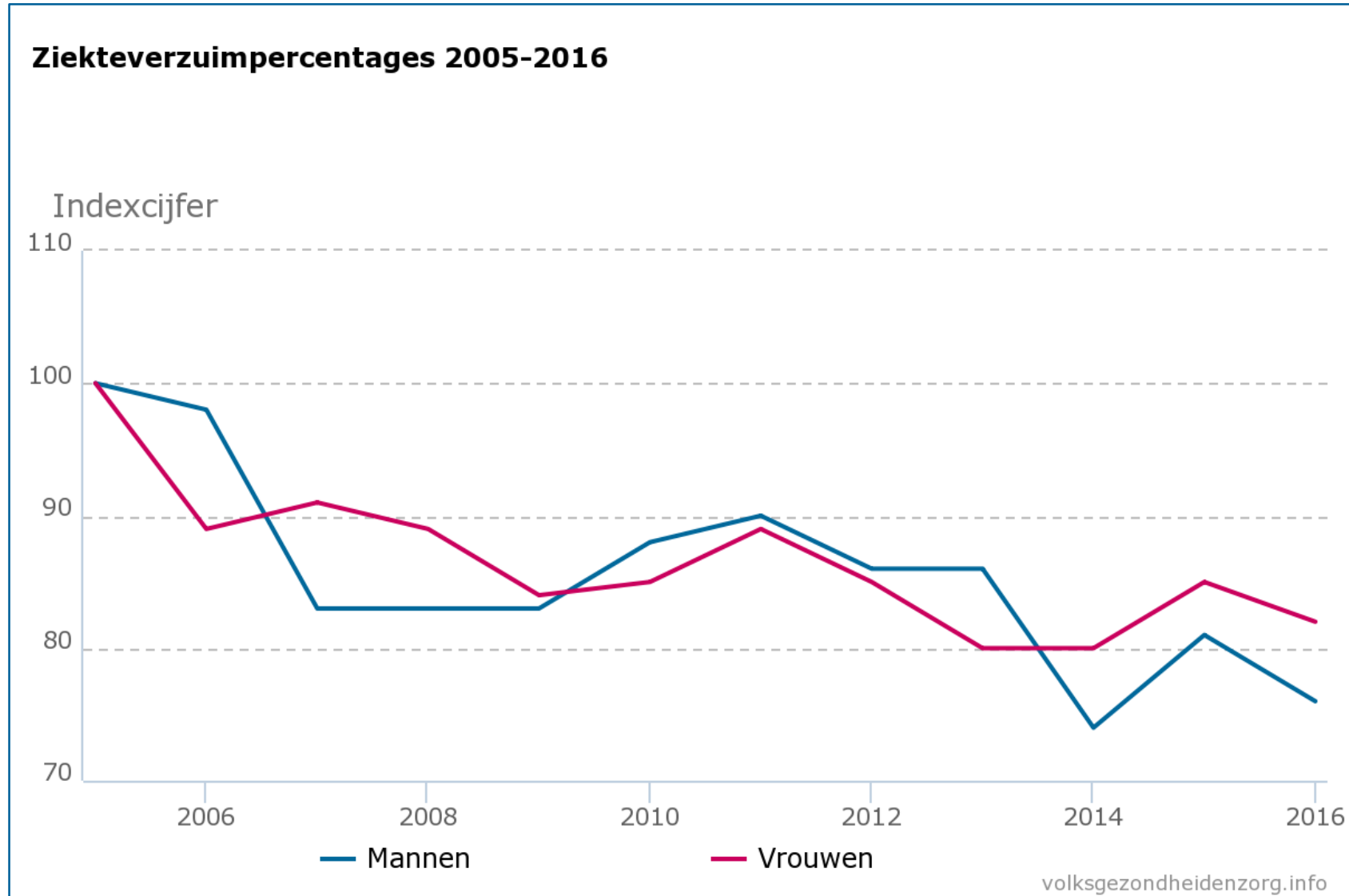


# Enkele kengetallen

**Ziekteverzuimpercentages naar bedrijfssector 2017**



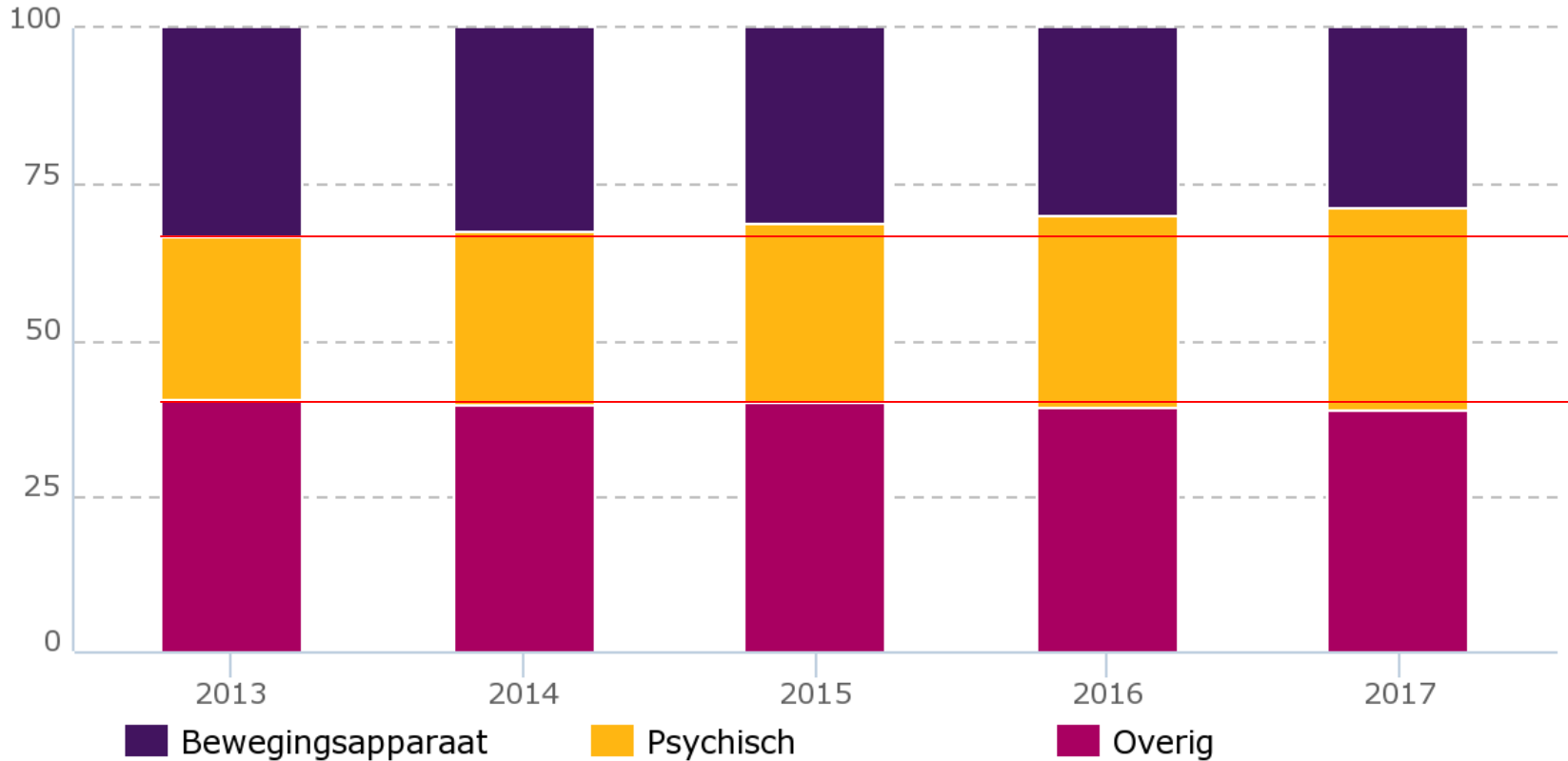
# Enkele kengetallen



# Enkele kengetallen

Oorzaken van langdurig ziekteverzuim 2013-2017

Percentage



volksgezondheidszorg.info

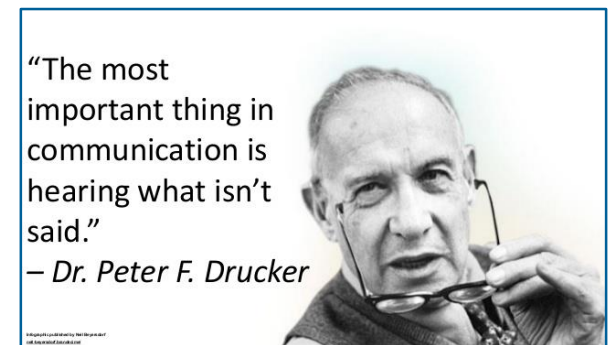
# Managen versus leidinggeven

De Amerikaanse auteur Steven R. Covey ('Seven Habits of Highly Effective People') zei het volgende over leiders en managers:

*“De leider is degene die in de hoogste boom klimt, de hele situatie overziet en roept: verkeerde jungle! Maar wordt vaak teruggeroepen door de managers en de mensen die druk zijn met de productie? Mond houden! Het gaat uitstekend!”*

Amerikaans hoogleraar Organisatieleer en Management Peter F. Drucker duidde het verschil als volgt:

*“Management is de dingen goed doen; leiderschap is de goede dingen doen.”*





# Oorzaken verzuim, lage(re) productiviteit en motivatie

## Rol van de leidinggevende

- Relatie tussen werknemer en leidinggevende →
- Immoreel leiderschap:
  - Door zelfoverschatting en minachting voor anderen, werknemer(s)
  - Creëren angstcultuur
  - Werkdruk hoog opvoeren
- Type leiderschap/stijlen van leidinggeven
- Taalgebruik
- Betrokkenheid van hoog tot laag
- Samen werken aan samenwerken

Van invloed op prestaties, tevredenheid, betrokkenheid, taakduidelijkheid, competenties, meer tevredenheid en plezier

Medewerkers haken emotioneel af, betrokkenheid neemt af

VS onderzoeksbureau Gallup concludeerde dat niet betrokken medewerkers +/- 40% vaker ziek zijn en +/- 60% meer fouten maken



# Oorzaken verzuim, lage(re) productiviteit en motivatie

## Werkdruk, autonomie en sociale steun

- Onderdeel psychische belasting=werkdruk – hoge werkdruk, hoger ziekteverzuim
- Relatie werkdruk, mate van autonomie en sociale steun met mate verzuim:

Werknemers met weinig sociale steun verzuimen twee keer zo vaak

Laagste verzuim bij werknemers met hoge mate van autonomie en sociale steun

Hoger verzuim onder vrouwen, ouderen, laag opgeleiden en niet westerse allochtonen

Relatie werkdruk, autonomie en sociale steun en verzuim nauwelijks afhankelijk van persoonskenmerken (geslacht, leeftijd, opleidingsniveau of herkomst?)

# Oorzaken verzuim, lage(re) productiviteit en motivatie

## Verzuimcultuur in organisatie

- Invloed op verzuimgedrag individuele werknemer(s)
- Hoe wordt omgegaan met verzuimmeldingen?
- Voorbeeldgedrag leidinggevende
- Aanwezigheid (helder/duidelijk) verzuimprotocol

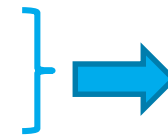


# Wat is een verzuimcultuur?

# Oorzaken verzuim, lage(re) productiviteit en motivatie

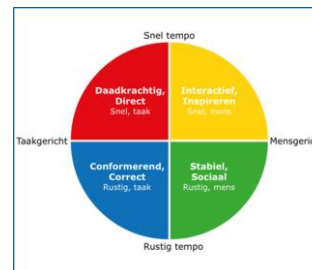
## Rol individuele werknemer

- Competenties, motivatie, aspiratie en culturele context in relatie tot



Productiviteit en verzuim

- Competenties
- Motivatie – resultaat van individuele aspiraties en fysieke en sociale werkomstandigheden
- Aspiratie(s) – fysiologische, sociale en persoonlijke
- Culturele context – verband tussen arbeidsmoraal, motivatie en productiviteit
- **DISC**-persoonlijkheidsprofiel



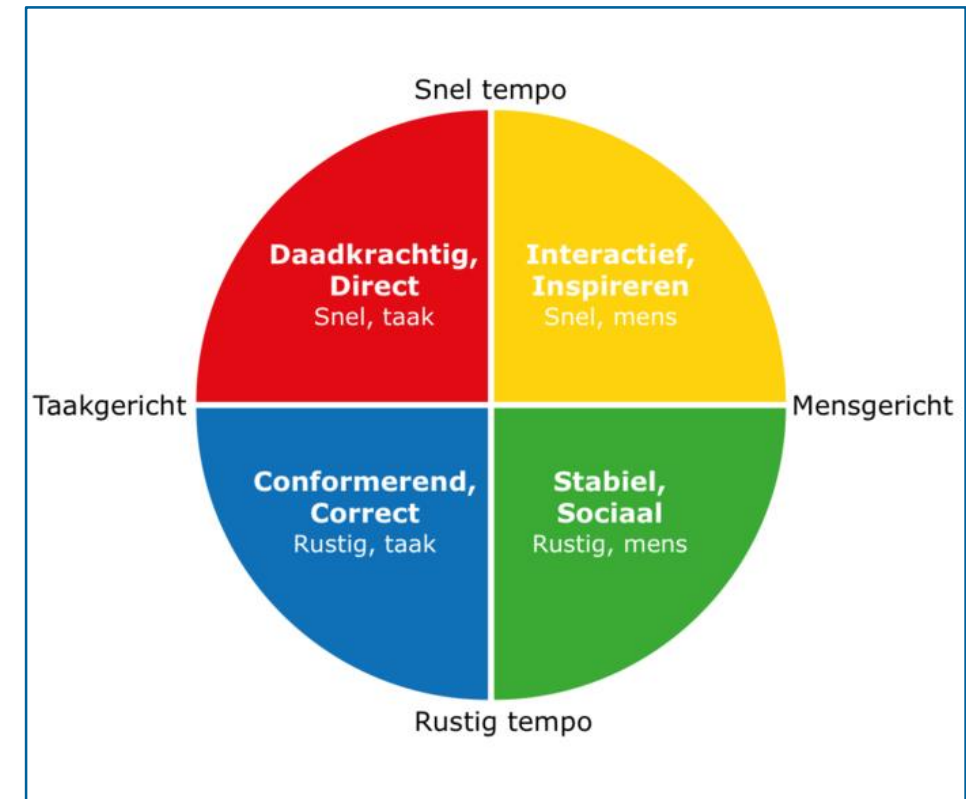
# Oorzaken verzuim, lage(re) productiviteit en motivatie

## DISC

- Persoonlijkheidsprofiel 
- Persoonlijkheidsprofiel leidinggevende -

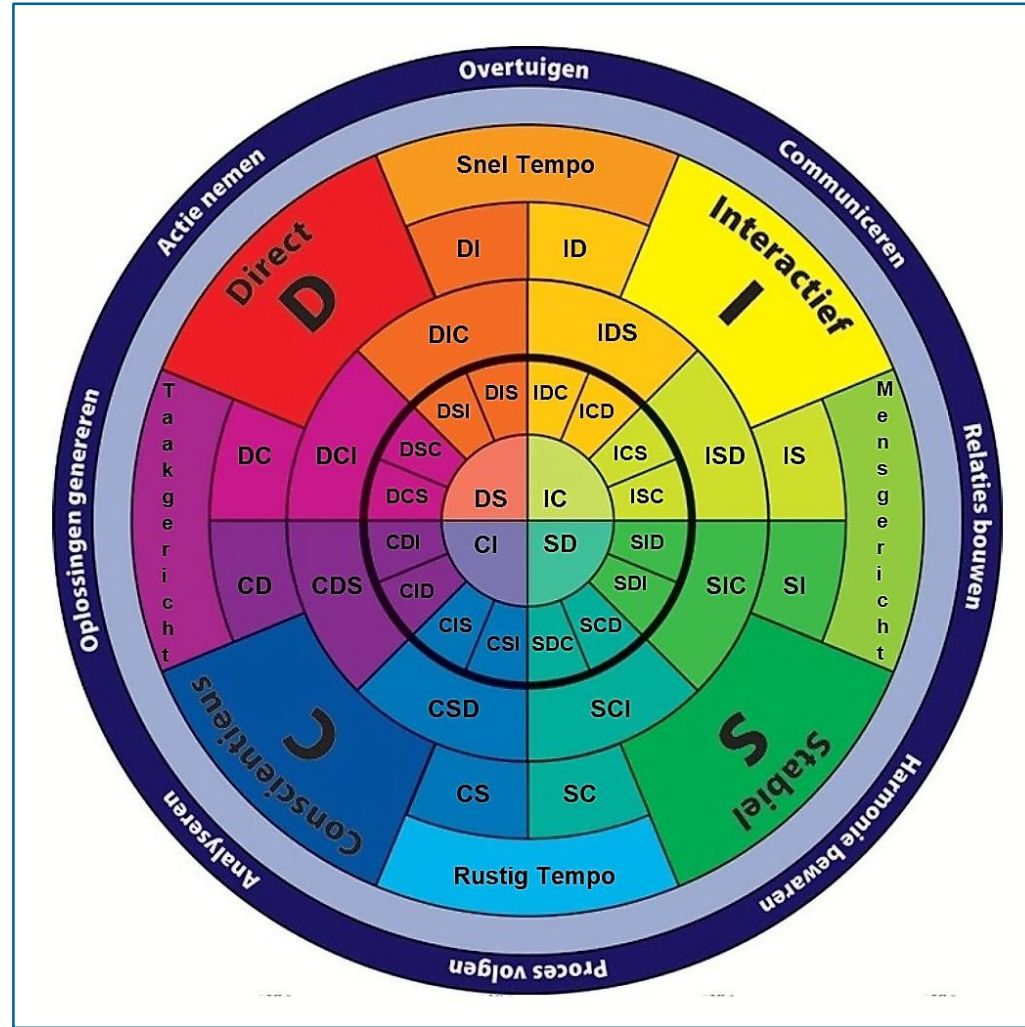
### 7 Leiderschapscompetenties

- Mensgericht leiderschap
- Aansturen
- Implementeren
- Informatieanalyse
- Creativiteit
- Doorzettingsvermogen
- Interpersoonlijke relaties



# Uw rol en invloed!

Samen werken aan samenwerken



DISC-TEAMWIEL



