

Werkdruk en empathisch leiderschap

Werkdrukconferentie 2025

Sander Nelissen

Programma

1. Relatie tussen werkdruk en leiderschap
2. Wat is empathisch leiderschap en werkt het?
3. Hoe integreer je empathisch leiderschap in de organisatie

Afsluiting

Wie is volgens jou verantwoordelijk voor de werkdruk?

Hoe zie jij jouw rol in het oplossen van werkdruk?

Wie is verantwoordelijk voor de werkdruk?

■ Overheid ■ CvB ■ Bestuur faculteit ■ directe leidinggevende ■ Team ■ Individuele werknemer ■ Anders



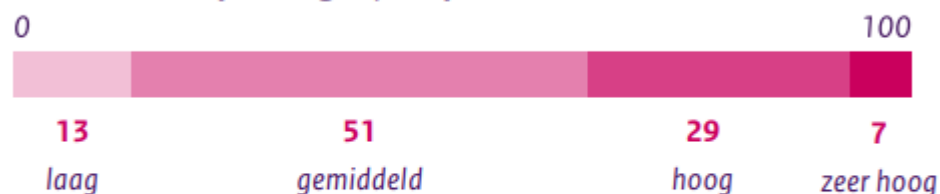
Volgens 61% heeft de werkgever de mogelijkheid om de te hoge werkdruk op te lossen.

De arbeidsinspectie 2024 (WP)

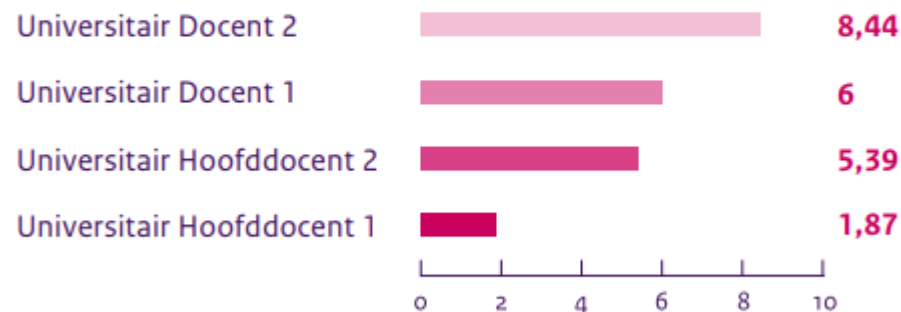
Meer dan incidenteel stress als gevolg van werkdruk ervaren?



Mate van uitputting bij respondenten in %



Gemiddeld aantal extra taken boven het functieprofiel



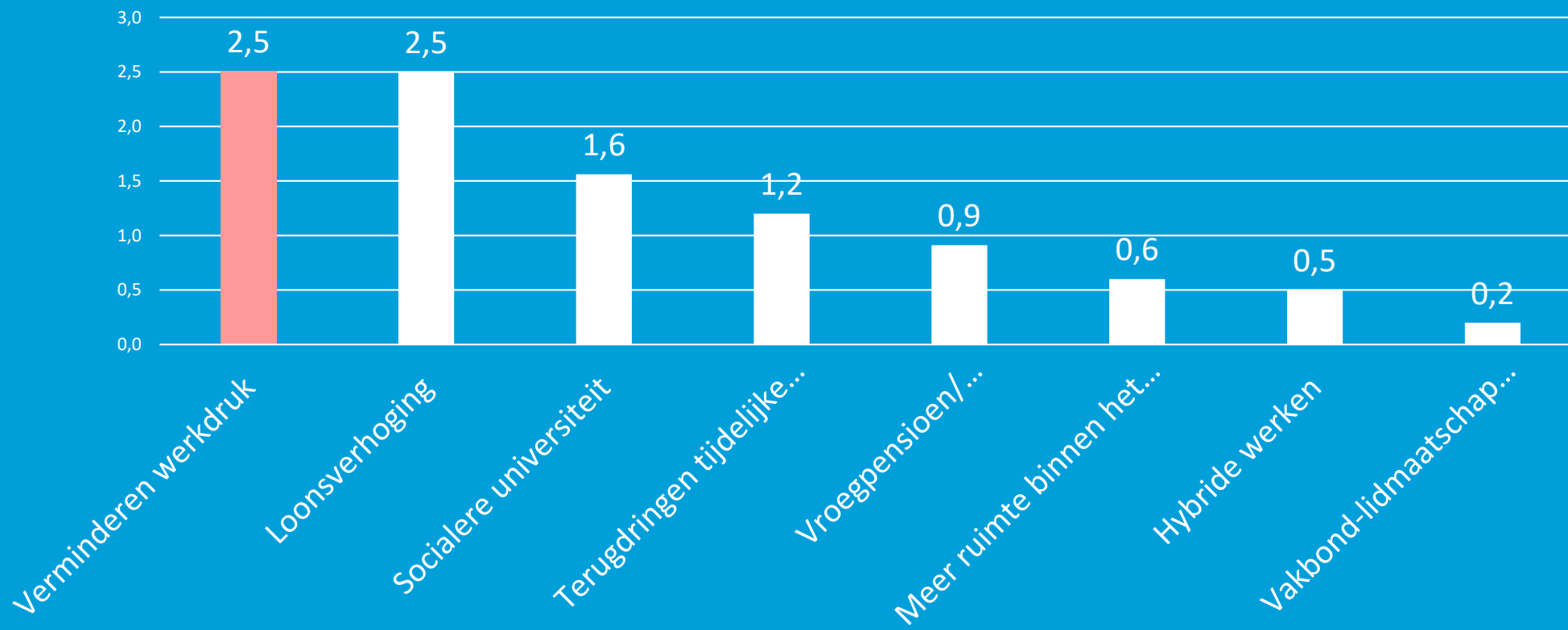
Gemiddeld 6 uur **overwerk** per week

Groepen met relatief hoge werkdruk

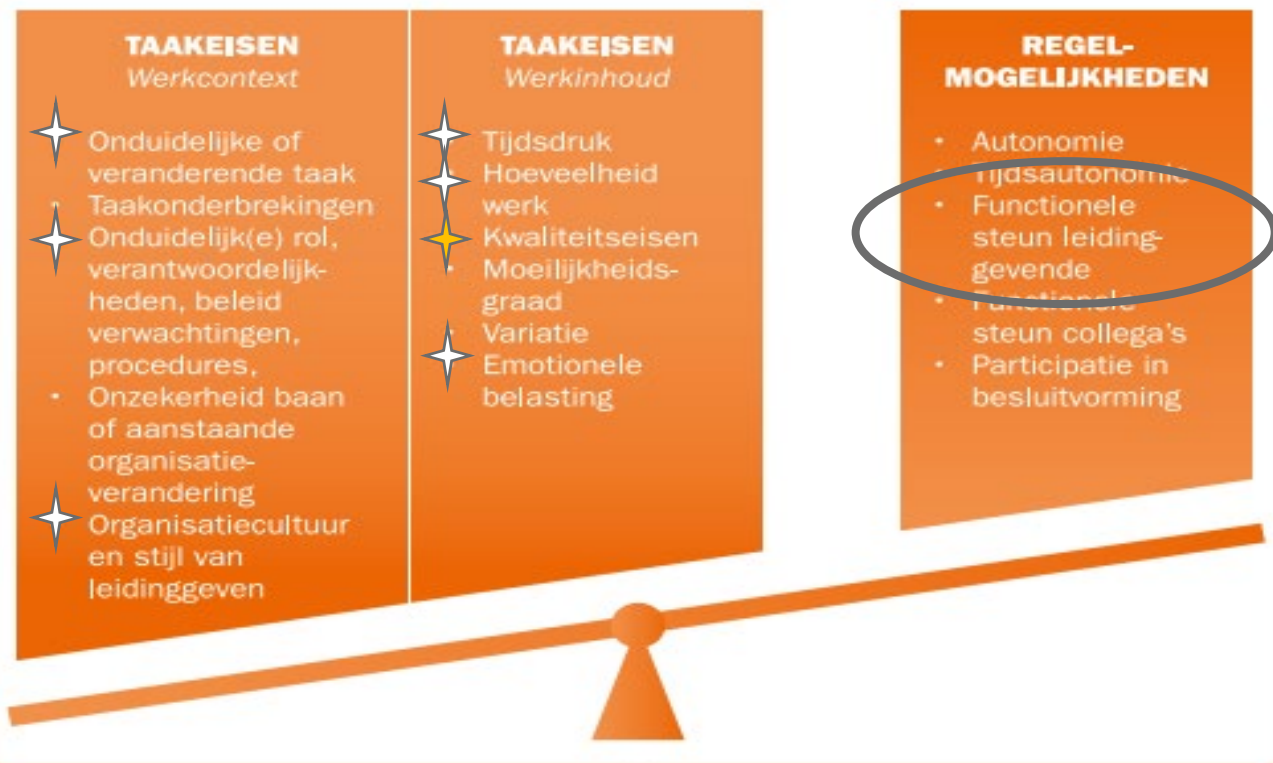
- Niet-Nederlandse werknemers
- Universitair (hoofd)docenten



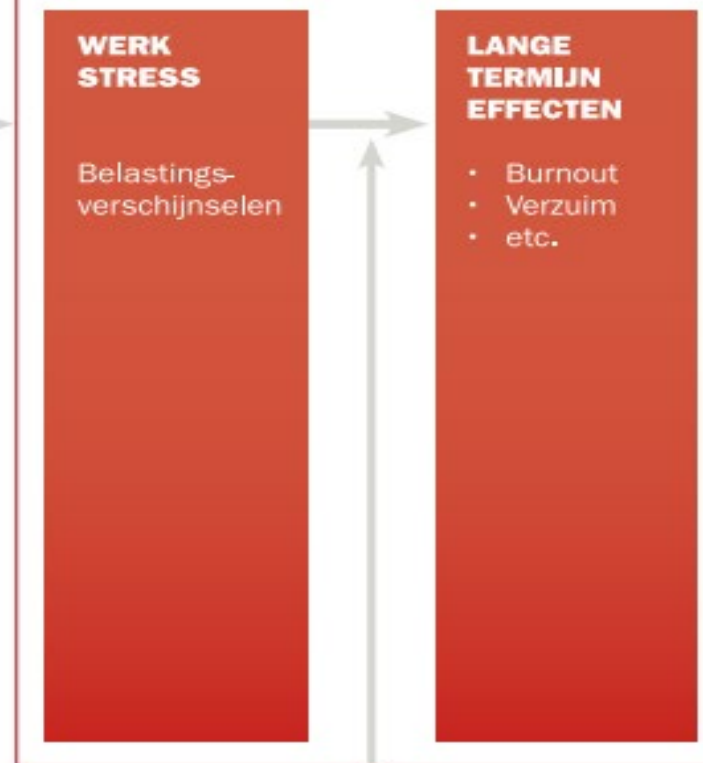
Vakbondsthema's volgens achterban



WERKDruk



GEVOLGEN



INDIVIDUELE FACTOREN

- Werknemer heeft onvoldoende persoonlijke regelmogelijkheden om te kunnen voldoen aan de taakeisen door onvoldoende:
 - Competenties
 - Belastbaarheid (lichamelijk en mentaal)
- ✦ Werknemer maakt onvoldoende gebruik van de beschikbare regelmogelijkheden
- ✦ Werknemer ervaart overige stressoren in de:
 - Persoonlijke context
 - Werk-privé context

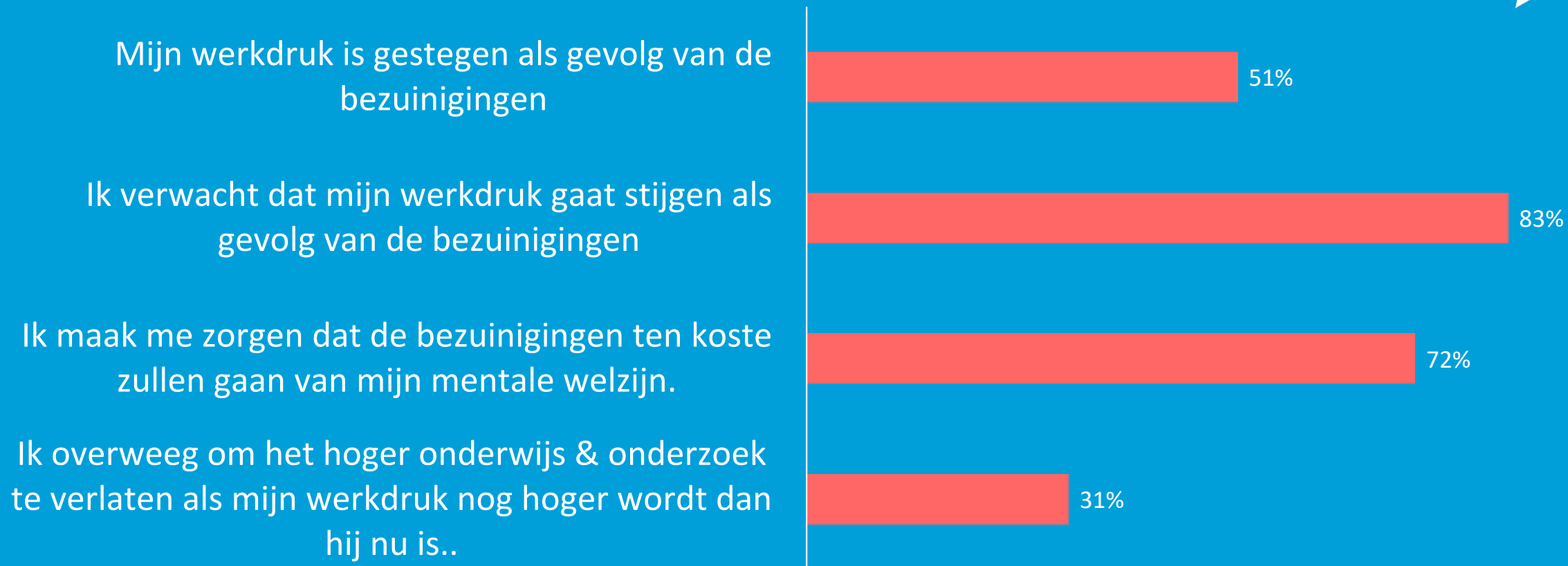
BUFFERS

- ✦ Sociale steun leidinggevende
- ✦ Sociale steun collega's
- ✦ Aanwezige leer- en ontplooiingsmogelijkheden
- ✦ Herstelmogelijkheden
- ✦ Materiële en immateriële waardering

Rol leidinggevende bij werkdruk (WP)



Effect van de bezuinigingen



Arbeidsinspectie:

”Direct leidinggevenden spelen een sleutelrol in het gehele werkproces van werknemers en in het beleidsproces. Dit geldt voor zowel werkdruk als ongewenst gedrag. Uit de interviews blijkt dat leidinggevenden worden gezien als de oorzaak van veel problemen, zoals het stellen van onhaalbare normen tot het intimideren van werknemers. Tegelijkertijd zijn ze ook de oplossing voor die problemen.”

Wat zijn voorbeelden van gedrag dat het tegenovergestelde is van empathisch leiderschap?

Empathisch leiderschap



Definitie empathisch leiderschap

“Het vermogen om gevoelens, behoeften en perspectieven van anderen te begrijpen en daar rekening mee te houden, los van eigen mening of agenda. Luistert, toont begrip, bouwt zo vertrouwens en verbinding op. Hierdoor kan hij mensen beter motiveren, inspireren en richting geven. Tegelijkertijd blijft hij objectief en neemt hij beslissingen in het belang van de organisatie als geheel.” (Petra Kuipers)

Wat vermindert empathie?

- wij vs. zij
- emotionele verdooving
- empathie uitputting ofwel compassiemoeheid
- gezag-getrouwheid
- omgekeerde relatie tussen macht en empathie

Wat is het verschil tussen medelijden, medeleven, compassie en empathie?

Medelijden: ‘Ach arm ding’

Een emotionele reactie op iemands lijden waarbij sprake is van asymmetrie. Zonder per se actieve reactie.

Medeleven: ‘Spijt me dat je dat overkomt’

Je voelt je rot over lijden van de ander zonder macht asymmetrie.

Compassie: ‘Het raakt me wat je doormaakt. Kan ik je helpen?’ Je doet je best het lijden te verlichten.

Empathie: Het vermogen om de gevoelens, gedachten en perspectieven van anderen te begrijpen.

- Incassobureau verhoogd opbrengst met 300% door empathische houding medewerkers.



Aannameprocedure volgens STEM



Na onderzoek binnen Google waren de 8 belangrijkste gedragingen van excellente managers:

1. Is een goede coach
2. Luistert en communiceert duidelijk
3. Stimuleert ontwikkeling medewerkers.
4. Stelt belang team voorop
5. Steunt ambities
6. Is een wendbaar denker
7. Heeft een heldere visie en strategie.
8. Toont zorg voor medewerker als mens



In hoeverre hebben deze empathische skills een plek in jouw organisatie?

Hoe kunnen we empathisch leiderschap meer integreren in onze organisatie?



Een mooi voorbeeld op de Universiteit van Leiden. Van R&O naar GROW:

- focus op welzijn en open dialoog
- training gespreksvaardigheden
- ondersteunende tools om gesprekken te ondersteunen

Het jaargesprek gaat op de schop: van scoren en turven naar meer menselijke maat - Universiteit Leiden

Afsluiting

Kernpunten:

1. Leidinggevende speelt een sleutelrol
2. Onderzoek waar de leidinggevende tegenaan loopt en nodig heeft
3. Geef aandacht aan het ontwikkelen van empathische skills
4. Bij aannemen van leidinggevende selecteer (mede) op de soft skills
5. Monitor leidinggevende op aanpakken van werkdruk en gebruik van empathische skills