

19 Langer gezond doorwerken via vitaliserend leiderschap?

Chiel van Kollenburg, Sanne Buter en Annet de Lange

19.1 Casus vitaliserend leiderschap

Gerrit Bakker is als betrokken leidinggevende van zijn team goed op de hoogte over de onderwerpen die spelen bij zijn medewerkers. Zo ook over de zware druk die Herma van Lieshout van de productie op het moment ervaart in het combineren van haar werkzaamheden binnen het bedrijf, de zorg voor haar kinderen en de mantelzorg voor haar dementerende moeder. Haar moeder begon een jaar geleden te dementeren en kon al snel niet meer voor zichzelf zorgen. Als enig kind voelde Herma zich meteen verantwoordelijk om de zorg voor haar moeder op zich te nemen en nam zij haar moeder tijdelijk in huis. Het in huis nemen van haar moeder leverde veel extra zorgen op voor Herma. Om er voor te zorgen dat Herma niet zou uitvallen op het werk door stressklachten leek het Gerrit een goed idee om haar wat minder en flexibeler te laten werken, zodat ze meer aandacht aan haar moeder kon schenken. Gerrit wist bij het topmanagement succesvol aan te dringen op het creëren van meer flexibiliteit in werktijden en moedigde Herma vervolgens aan tijdelijk minder te gaan werken en een vaste zorgverlofdag per week op te nemen (met behoud van salaris en 4x9-urige werkweek).

19.2 Inleiding

Het liefst willen werkgevers, net als in de voorbeeldcasus, dat werknemers zo lang mogelijk vitaal blijven en door kunnen blijven werken tot op hoge leeftijd. Eerder onderzoek heeft aangetoond dat vitale mensen over het algemeen actief participerende en goed presterende mensen zijn en worden gekenmerkt door een goede gezondheid (Ryan & Bernstein, 2004; Taris & Schreurs, 2009). Machteld Huber (2012) definieert in dit opzicht positieve gezondheid als: het vermogen van mensen zich aan te passen en een eigen regie te voeren, in het licht van fysieke, emotionele en sociale uitdagingen van het leven (zie ook hoofdstuk 17 en 22).

Eerder onderzoek heeft aangetoond dat werkkenmerken van invloed zijn op de gezondheid en het vermogen om langer door te werken. Mensen die vroeg met pensioen gaan, worden bijvoorbeeld wat werk betreft gekenmerkt door hoge emotionele eisen, weinig baan zekerheid en weinig sociale steun van hun leidinggevende (Lund & Villadsen, 2005). Wat nog erger is, is dat na de pensionering negatieve effecten van de psychosociale omstandigheden op het werk te zien blijven na verloop van tijd (Wahrendorf et al., 2012).

Mensen brengen een groot deel van hun tijd op het werk door. Daarom is het zo be-

langrijk dat er niet alleen in de vrije tijd aandacht wordt besteed aan vitaliteit en positieve gezondheid, maar ook op het werk zelf. In dit hoofdstuk staan wij stil bij de vraag: hoe kan een leidinggevende vitaliserend leiderschap op een succesvolle wijze toepassen in de praktijk en een positieve invloed hebben op het welzijn en de gezondheid van zijn of haar werknemers?

Box 19.1 Definities

Vitaliserend leiderschap:

Een leiderschapsstijl waarbij de vitaliteit en positieve gezondheid van de werknemers wordt bevorderd en behouden. Er is in de literatuur nog geen eenduidige definitie van 'vitaliserend leiderschap' (Eriksson et al., 2011). Een vitaliserende leidinggevende geeft bijvoorbeeld ruimte voor een lunchwandeling.

Duurzame inzetbaarheid:

De definitie van duurzame inzetbaarheid is het zo lang mogelijk door kunnen werken zonder dat dit ongunstige effecten heeft voor de omgeving of de werknemer zelf (De Lange & Van der Heijden, 2013). Bij duurzame inzetbaarheid gaat het vooral om het behouden van de positieve gezondheid en vitaliteit van de werknemers.

Empowerment:

Empowerment is een gevoel dat medewerkers kunnen hebben. Het staat in het Nederlands ongeveer gelijk aan emancipatie. Het betekent dat werknemers een volwaardige plaats innemen binnen het bedrijf. Onder andere voelen ze zich dan gehoord (WHO, 2010), gewaardeerd en erkend (Shain & Kramer, 2004; Eriksson et al., 2010) en hebben ze controle over hun eigen werkomgeving (Menckel & Österblom, 2002; Nyberg, Bernin, & Theorell, 2005).

19.3 Theoretische achtergrond: vitaliserend leiderschap

Vanaf 1970 komt er in de wetenschappelijke literatuur meer aandacht voor een gezonde werkplek (Chu et al., 2000; zie ook hoofdstuk 1 van dit boek). Zo is al duidelijk geworden dat simpelweg het (gratis) beschikbaar maken en zichtbaar maken van fruit op de werkplek voor een verhoogde fruitconsumptie kan zorgen (Alinia et al., 2010; zie ook hoofdstuk 22 van dit boek over leefstijl). De werkomgeving heeft dus een grote invloed op het gedrag van de werknemers. Een effectieve aanpak voor een gezonde werkplek kan het beste gerealiseerd worden wanneer de programma's ook gericht zijn op de omgeving (Chu et al., 2000) én wanneer naast de werknemers, ook de managers erbij worden betrokken (Chu et al., 2000; Eriksson, Axelsson, & Axelsson, 2010). Managers of leidinggevendens spelen zelfs een cruciale rol in het positief beïnvloeden van de leefstijl van hun medewerkers (Kuoppala, Lamminpää, Liira, & Vainio, 2008).

Kenmerken vitaliserend leiderschap

Een manier om als leidinggevende de werknemers vitaal te houden is door vitaliserend

leiderschap toe te passen (zie box 19.1). Twee onderdelen van vitaliserend leiderschap zouden moeten zijn: het aansporen van werknemers om een gezonde leefstijl aan te nemen en om mede ervoor te zorgen dat de werknemers gezond (kunnen) blijven. In deze paragraaf worden de leiderschapsstijlen met hun kenmerken en andere bijbehorende factoren besproken die ervoor kunnen zorgen dat de twee onderdelen van vitaliserend leiderschap naar voren komen in de praktijk (zie figuur 19.1).

Eerder onderzoek heeft aangetoond dat vitaliserende leidinggevenden gekenmerkt worden door drie leiderschapsstijlen; strategisch, pedagogisch en persoonlijk (Eriksson, 2011). Deze leiderschapsstijlen worden hierna verder toegelicht. De eerste twee leiderschapsstijlen richten zich meer op het voorbeeldgedrag van de leidinggevende (Gerrit uit de casus); zoals het ontwikkelen en implementeren van gezondheidsprogramma's op het werk en de medewerkers hierbij betrekken (Menckel & Österblom, 2002). De derde leiderschapsstijl, persoonlijk leiderschap, is meer gericht op de duurzaamheid van vitale en gezonde werknemers. En dit is nu wat zo belangrijk is met het oog op de duurzame inzetbaarheid (zie box 19.1).

Strategisch vitaliserend leiderschap houdt in dat de leidinggevende een bewuste keus maakt om tijd, geld en aandacht te besteden aan vitaliteit en positieve gezondheid op de werkvloer (Menckel & Österblom, 2002). De leidinggevende moet op kunnen merken dat er patronen zijn in de omgeving en moet een visie hebben over hoe het vitaliserend leiderschap ingevuld zou moeten worden. In het geval van strategisch vitaliserend leiderschap merkt de leidinggevende op dat bepaalde werknemers uitvallen door bijvoorbeeld stressklachten. In het casusvoorbeeld van Gerrit merkt hij op dat Herma op dit moment zware druk ervaart. Op basis van de opgemerkte behoefte, kan er een strategie bedacht worden voor een eventuele verandering in omstandigheden of kan hij zelfs blijvende veranderingen invoeren die voor alle werknemers van positieve invloed zijn op hun vitaliteit en gezondheid. Deze strategieën leiden dan tot actieplannen en het in werking stellen van veranderingen zoals een gezondheidsprogramma of activiteit op de werkvloer. Het is de taak van de leidinggevende om relevante kennis te verspreiden die nodig is voor verandering en om zo goed mogelijk te ondersteunen in het proces van de verandering naar meer vitaliteit en goede gezondheid op de werkvloer. Ten slotte geeft de strategisch vitaliserend leidinggevende de omgeving energie om mede hierdoor verandering door te voeren en te laten uitdragen door de hele organisatie, met betrekking op de vitaliteit en positieve gezondheid van de werknemers. Zie figuur 19.1 voor een uitwerking van de kenmerken die bij strategisch vitaliserend leiderschap horen.

Pedagogisch vitaliserend leiderschap heeft grotendeels overlap met strategisch vitaliserend leiderschap. De toevoeging van pedagogisch vitaliserend leiderschap houdt in dat de leidinggevende zowel de vitaliteit en positieve gezondheid van de werknemers beïnvloedt, alsook de organisatorische doelen nastreeft (Eriksson, 2011). Eigenschappen van de leidinggevende hierbij zijn het samenbrengen van de visie voor vitaliteit en

positieve gezondheid met de bedrijfsmatige visie. De leidinggevende onderhoudt de harmonie binnen het bedrijf en monitort het proces van verandering, maar houdt hierbij ook de organisatorische doelen in gedachten (Sergiovanni, 1998).

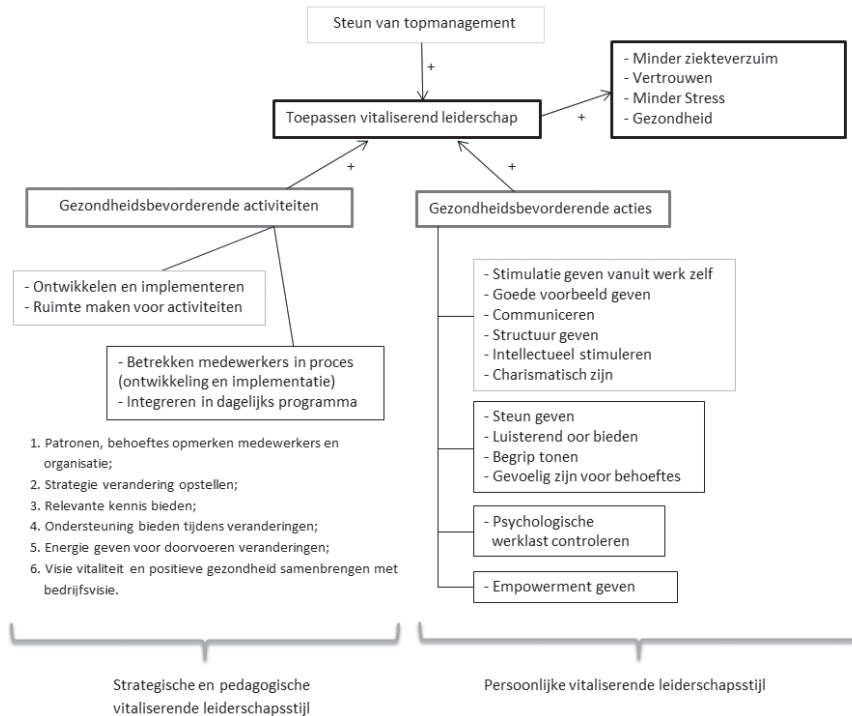
Leidinggevend en beïnvloeden met hun gedrag de gezondheid van werknemers. Een vitaliserend leidinggevende moet niet alleen maar een gezondheidsprogramma of activiteit opzetten, maar ook bezig blijven met het stimuleren van vitaliteit en positieve gezondheid (Eriksson, 2011; Eriksson, Axelsson, & Axelsson, 2011). Door middel van bepaalde acties en kenmerken die vallen onder een *persoonlijke leiderschapsstijl* kan een leidinggevende zijn werknemers gezond houden (zie figuur 19.1). Elke leidinggevende kan dit leren en toepassen. Onder een persoonlijke leiderschapsstijl vallen verschillende kenmerken. Dit type leidinggevende steunt zijn werknemers daar waar hij kan. (Eriksson et al., 2011). De leidinggevende moet begrijpen dat een werknemer ook wel eens een slechte dag heeft en een luisterend oor bieden als er problemen zijn. Zijn er problemen? Dan moet de leidinggevende niet weglomen en er direct een psycholoog bij halen, maar zelf ook ondersteuning bieden (Menckel & Österblom, 2002). Een werkgever die door zijn werknemers als ondersteunend wordt gezien levert de werknemer minder stress op (Offerman & Helleman, 1996; Rigotti et al., 2014; Laschinger, Wong, McMahon, & Kaufmann, 1999) en resulteert in een lager ziekteverzuim (Aronsson & Lindh, 2004).

Ook *empowerment* geven is belangrijk voor een vitale werknemer (Laschinger et al., 1999; Nyberg et al., 2005; WHO, 2010). Empowerment wil zeggen dat medewerkers zich gehoord voelen (WHO, 2010), waardering en erkenning krijgen (Shain & Kramer, 2004; Eriksson et al., 2010) en controle over hun eigen werkomgeving hebben (Menckel & Österblom, 2002; Nyberg, Bernin, & Theorell, 2005) (zie ook box 19.1). Geen waardering krijgen voor het inbrengen van goede ideeën of goede prestaties kan ervoor zorgen dat een werknemer minder empowerment ervaart en dat de vitaliteit en positieve gezondheid hierdoor op den duur gaat afnemen. Empowerment op de werkvloer resulteert in betere gezondheid van de werknemers (Hochwälder & Brucefors, 2005). Duidelijke communicatie is hierbij belangrijk, vooral over doelen (Eriksson, 2011; Eriksson et al., 2010). Slechte communicatie tussen leidinggevende en werknemer en ook andersom zorgt ervoor dat een werknemer niet meer weet waar hij aan toe is, op werkgebied en op gezondheidsgebied.

Een ander punt is dat de leidinggevende het werkklimaat moet vormgeven op een positieve manier (Menckel & Österblom, 2002). De leidinggevende moet de werknemer zodanig stimuleren dat de werknemer zijn motivatie en voldoening uit het werk zelf haalt. Een werknemer werkt dan niet alleen om geld te verdienen, maar omdat bijvoorbeeld het werk heel nuttig is voor hem of haar of impact heeft op een bredere samenleving. Hierdoor ontstaat ook een gevoel van zelfvoldoening, wat ten goede komt aan de vitaliteit van de werknemers. Werk is niet alleen fysieke arbeid maar mentaal vergt het ook de nodige kracht. De psychologische werklast moet 'goed genoeg' zijn. Niet te

veeleisend maar ook zeker niet te laag. Niemand wil overprikkelde of verveelde werknemers in dienst hebben. Een positief werkklimaat samen met de steun van een leidinggevende zorgen voor het creëren van vertrouwen in de leidinggevende. Een vitaliserend leidinggevende is een leider waarbij je terecht kan, die je als het ware als een soort coach helpt om structuur te krijgen en die gevoelig is voor jouw behoeftes als werknemer (Eriksson et al., 2011; Nyberg et al., 2005). Ten slotte is een vitaliserend leidinggevende charismatisch, geeft hij/zij intellectuele stimulatie en het goede voorbeeld (Shain & Kramer, 2004). Zie figuur 19.1 hierna.

Figuur 19.1 Schematische weergave kenmerken vitaliserend leiderschap en leiderschapsstijlen



Barrières voor vitaliserend leiderschap

Maar leidinggevendens kunnen niet alles alleen. Ook zij hebben steun nodig van het topmanagement (Chu et al., 2000; Pearson et al., 2007) (zie figuur 19.1) Heeft de organisatie slechts één vitaliserend leidinggevende binnen zijn of haar managementgedingen die constructief bezig is versus veel andere typen leidinggevendens, dan zal het vitaliserend leiderschap niet veel resultaat opleveren (Eriksson et al., 2010). Neem

bijvoorbeeld een organisatie waarbij er geen mogelijkheid of tijd wordt gegeven vanuit de directie om naar buiten te gaan in de pauze, maar waarbij de bedrijfsleider een plan heeft om de medewerkers meer te laten bewegen. Dit plan kan pas werken als de bedrijfsleider steun heeft vanuit het topmanagement om een gezonde werkplek op te bouwen. Er moeten vaak aanpassingen worden gedaan in het beleid van de organisatie, wil een vitaliserend leiderschap zijn vruchten afwerpen (Johnson & Baum, 2001). Als de organisatie meewerkt, moet de leidinggevende die vitaliserend leiderschap toepast zelf ook ruimte maken voor gezondheidsbevorderende activiteiten voor werknemers (Shain & Kramer, 2004). Blijft het bij een eenmalige activiteit dan is het effect op de vitaliteit en positieve gezondheid van de werknemers nihil. Een integratie in het dagelijkse programma heeft wel effect (Chu et al., 2000). Door de huidige (veelal ongezonde) patronen te doorbreken en nieuwe gezonde patronen daarvoor in de plaats te zetten, kunnen er op den duur positieve effecten worden behaald. Door dagelijks met gezondheid bezig te zijn kunnen de effecten ook behouden worden. Dit is het verschil tussen de aanpak van nu en de aanpak van de jaren 70. Nu wordt de hele organisatie betrokken en eerder werden alleen individuele werknemers betrokken. Als er niet naar enkel individuele werknemers wordt gekeken, maar meer naar de bredere organisatie, dan ligt automatisch de nadruk op preventie van een slechte gezondheid in plaats van het genezen ervan of het ontwikkelen van een positieve gezondheid (Eriksson, 2011).

Een belangrijke succesfactor van vitaliserend leiderschap is het betrekken van medewerkers in de ontwikkeling van gezondheidsprogramma's op het werk (World Health Organization, 2010). Medewerkers die zeggenschap hebben in de ontwikkeling van een (gezondheidspromotie) programma zullen uiteindelijk meer toewijd zijn aan het programma als deze ingezet is. De toewijding van de medewerkers aan een dergelijk programma is natuurlijk essentieel voor het slagen hiervan.

Vitaal versus vitaliserend leiderschap en tailoring

Er zijn twee waarschuwingen van toepassing op alles wat hierboven is beschreven. Ten eerste: een leidinggevende die vitaliserend leiderschap toepast moet zelf ook vitaal zijn en blijven. Een werkgever moet net zo goed voor zichzelf zorgen als voor zijn medewerkers. Een vitaliserend leiderschap is niet hetzelfde als vitaal leiderschap. Vitaliserend leiderschap is een leiderschapsstijl die zich richt op de vitaliteit en positieve gezondheid van de werknemers, vitaal leiderschap gaat over de vitaliteit en positieve gezondheid van de leidinggevende zelf. Vitaal leiderschap is wel een vereiste om vitaliserend leiderschap toe te kunnen passen in de praktijk. Het is gebleken dat een gestresste leidinggevende een negatieve invloed heeft op het welzijn van de werknemers (Quick, Macik-Frey, & Cooper, 2007).

Ten slotte: de eigenschappen en acties die een leidinggevende kan toepassen om zijn werknemers vitaal te maken en houden moeten per bedrijf en individu 'tailor-made' zijn (Eriksson, 2011). Kunnen bepaalde werknemers niet omgaan met veel controle over hun eigen werk? Dan moet een vitaliserend leidinggevende meer controle op zich

nemen voor deze werknemers. Een goede leidinggevende is vitaal maar houdt ook rekening met alle factoren die meespelen in het werk. Een vitaliserend leidinggevende zijn, gaat niet van zelf. Daarom kan er niet vaak genoeg gezegd worden dat de ontwikkeling van vitaliserend leiderschap zo belangrijk is (Kelloway & Barling, 2010). Wordt er niet geïnvesteerd in het ontwikkelen van vitaliserend leiderschap, dan houden de mensen die nu nog werken hun werk niet vol tot de pensioenleeftijd van 67 jaar. Laten we het werken vitaal houden, ontwikkel vitaliserende leidinggevers!

19.4 Interview

Om een beeld te krijgen van wat er in Nederland gedaan wordt aan het vitaliseren van leiders en wat leiders zelf al doen om hun medewerkers zo vitaal mogelijk te houden, hebben we een interview gehouden met drie trainers in vitaliserend leiderschap en vier vitaliserende leiders en hen vier vragen gesteld.

De trainers:

- Paul Rijniere (vitaliteitspecialist)
- Erwin van den Nieuwendijk (trainer/coach)
- Bart Bastianen (B-leef).

De vitaliserende leiders:

- Maartje Dekkers (HR manager/business partner bij Nuon)
- Edwin van Gastel (teamleider Sport- en Bewegings Educatie op de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen)
- Niclas Visscher (Manager bedrijfsgezondheid, arbo en verzuim bij de Nederlandse Spoorwegen)
- Ron Bavelaar (Directievoorzitter bij Yarden uitvaartorganisatie)

Vraag 1. Wat is vitaliserend leiderschap volgens jou (kenmerken)?

De kenmerken van vitaliserend leiderschap die trainers noemen zijn vooral dat deze leidinggevende zijn medewerkers op nummer één zet. Hij helpt zijn medewerkers of zijn team met ontwikkelen. Hij laat zijn medewerkers daarbij wel ook eigen verantwoordelijkheid nemen voor hun vitaliteit. *“De medewerker is verantwoordelijk voor zijn eigen proces, wanneer hij hulp nodig heeft moet de vitaliserend leidinggevende hierin faciliteren”* (Bart Bastianen, B-leef). Daarnaast komt er als belangrijk kenmerk naar voren dat een vitaliserend leidinggevende zijn medewerkers inspireert.

De kenmerken van vitaliserend leiderschap die leidinggevers noemen komen redelijk overeen met wat trainers noemen. Daarnaast noemen zij de volgende punten. De leidinggevers moeten een persoonlijke benadering hebben voor alle individuele werknemers. Dus niet een *one-size fits all* aanpak.

“Er moet zo weinig mogelijk hiërarchie zijn. Als leider moet je wel een koers uitzetten en daarop aansturen maar alles moet verder wel gezamenlijk in overleg worden gedaan. Hierdoor creëer je toewijding” (Edwin van Gastel, HAN).

Vraag 2. Wat zijn belangrijke kenmerken voor een gezond bedrijf?

Een gezond bedrijf is volgens trainers een bedrijf waarin werknemers daadwerkelijk gezond zijn en waarin zij werken vanuit betrokkenheid. Men moet zich niet verliezen in details, waardoor het totaalbeeld vergeten wordt en er moet worden geïdentificeerd welke zaken in een bedrijf energie geven en welke teveel energie kosten. Er moet zo weinig mogelijk energie ‘lekken’ voor een zo gezond mogelijk bedrijf. *“Hierbij kan het gaan om vijf punten: 1) de kernwaarde en merkwaarden die intern en extern worden gebracht; kloppen deze voor iedereen? 2) hoe is de productiviteit? 3) relaties met collega’s, klanten, andere afdelingen en leidinggevendenden; zijn deze gezond? 4) is de fysieke omgeving goed? 5) hoe functioneert de structuur van het bedrijf? Bijvoorbeeld de beloningsstructuur, planning enzovoort”* (Erwin van den Nieuwendijk).

Volgens vitaliserend leidinggevendenden ligt de verantwoordelijkheid van vitaliteit vooral bij de medewerkers. Zij moeten in hun kracht gezet worden en niet als nummer worden gezien. *“Hun intrinsieke motivatie moet worden aangeboord door de leidinggevende. Komen ze om te werken of om bij te dragen?”* (Ron Bavelaar, Yarden).

Een heel belangrijke factor voor een gezond bedrijf die wordt genoemd is dat de werknemers fouten mogen maken, zodat ze hiervan kunnen leren. Een bedrijf waarin niemand fouten mag maken kan geen gezond bedrijf zijn. Ten slotte moet de leidinggevende het goede voorbeeld geven en er ook op psychisch vlak zijn voor de mensen. De leidinggevende moet echt zorgen voor zijn medewerkers.

Vraag 3. Wat zijn de succesfactoren voor vitaliserend leiderschap?

Succesfactoren die worden genoemd door trainers zijn ten eerste dat er aan de voorwaarden voor vitaliteit moet worden voldaan in praktische zin. Denk hierbij aan de arbeidsomstandigheden en het beschikbare personeelsbeleid. Daarnaast is het belangrijk om als vitaliserende leider transparant te zijn en bespreekbaar te maken wat je wilt bereiken. Een goede communicatie is essentieel om misverstanden hierover te voorkomen. Flexibiliteit is een derde succesfactor die wordt genoemd. Er moet worden gestuurd op flexibiliteit in plaats van op standaardisatie. Voldoende draagvlak houden in de omgeving is ook belangrijk. Bijvoorbeeld bij klanten, maar ook bij andere belangrijke stakeholders.

Volgens vitaliserende leidinggevendenden moet de leider daadkrachtig en eerlijk zijn, inspirerend, ambitieus en enthousiast. Er moet vooral worden gekeken naar mogelijkheden en niet naar wat er mis gaat. Zoals hierboven al werd genoemd, er mogen fouten worden gemaakt. *“Als leider moet je er ook in geloven, wil je het goed overbrengen op de werknemers. Als onderneming moet je blijven stimuleren aan de hand van onder andere programma’s en communicatie. Want het gaat allemaal niet vanzelf na één enkele interventie gericht op vitaliteit”* (Maartje Dekkers, NUON).

Vraag 4. Hoe doe jij dat in de praktijk?

In de praktijk betekent vitaliserend leiderschap voor de trainers dat de leidinggevende ervoor moet zorgen dat de medewerker zelf zijn proces mag bepalen. Hij moet zich

eigenaar gaan voelen over zijn eigen prestatie. De leidinggevende moet alleen stimuleren en faciliteren waar dit nodig is. Feedback vragen aan de medewerkers is heel erg belangrijk. Maar niet alleen feedback van hen, ook van externe partijen is feedback nodig voor vitaliserend leiderschap. Dit omdat er zowel intern als extern moet worden geloofd in het beleid van het bedrijf. *“Er moeten veel vragen worden gesteld aan alle partijen: wat is het echte onderliggende doel? Uit de vragen moeten de antwoorden op de volgende stappen naar voren komen: 1) een inschatting van de veranderingsbereidheid; het willen veranderen. 2) het inschatten van de eigen effectiviteit; het kunnen veranderen. 3) het volhouden, integratie in het beleid”* (Paul Rijnierse, vitaliteitsspecialist). De conclusie van elke trainer is; de investering verdient zich dubbel en dwars terug!

Vitaliserende leiders zeggen het volgende op de vraag over hoe zij het doen in de praktijk. “Een vitaliserende leider is resultaatgericht, maar heeft ook aandacht voor het individu en het hele plaatje. Ook moet je iets voor 100 procent doen of anders helemaal niet doen” (Niclas Visscher, NS). De persoonlijke aanpak wordt het meest genoemd. De werknemers moeten in zichzelf kunnen geloven. Het stellen van vragen, wat de trainers ook al aangeven, wordt ook door de leidinggevenden genoemd als praktijkvoorbeeld. Hierdoor komen ze erachter welke mensen het beste bij elkaar kunnen worden gezet. Vertrouwen geven is een belangrijke praktijktoepassing. “En als er iets goed gaat dit ook daadwerkelijk vieren met een feest!” (Edwin van Gastel, HAN).

19.5 Samenvatting

Samenvattend geeft dit hoofdstuk de volgende punten weer:

- Vitale en gezonde medewerkers presteren beter en werken langer door.
- Vitaliserend leiderschap is een belangrijke factor voor doorwerken van medewerkers.
- Kenmerken van vitaliserend leiderschap zijn:
Onderverdeeld in drie leiderschapsstijlen:
 1. Strategisch vitaliserend leiderschap
 - Patronen en behoeftes opmerken medewerkers en organisatie
 - Strategie verandering opstellen
 - Relevante kennis bieden
 - Ondersteuning bieden tijdens veranderingen
 - Energie aan omgeving geven om veranderingen door te voeren in organisatie
 2. Pedagogisch vitaliserend leiderschap
 - Visie vitaliteit en positieve gezondheid samenbrengen met bedrijfsvisie
 - Bedrijfsmatige doelen in gedachten houden tijdens verandering
 3. Persoonlijk vitaliserend leiderschap
 - Stimulatie geven vanuit werk zelf
 - Goede voorbeeld geven
 - Communiceren

- Structuur geven
 - Intellectueel stimuleren
 - Charismatisch zijn
 - Steun geven
 - Luisterend oor bieden
 - Begrip tonen
 - Gevoelig zijn voor behoeftes
 - Psychologische werklast controleren
 - Empowerment geven
- Barrières zijn:
 - Geen steun van topmanagement
 - Geen integratie in dagelijkse programma
 - Niet betrekken van medewerkers bij de ontwikkeling en uitvoering van gezondheidsprogramma's
 - Vitaliserende leidinggevende moet zelf ook vitaliteit en positieve gezondheid uitstralen.
 - Maatwerk van vitaliserend leiderschap.
 - Hoe is de toepassing in de praktijk?

Literatuur

- Alinia, S., Lassen, A.D., Krogholm, K.S., Christensen, T., Hels, O.H., & Tetens, I. (2011). A workplace feasibility study of the effect of a minimal fruit intervention on fruit intake. *Public health nutrition*, 14(08), 1382-1387.
- Aronsson, G., & Lindh, T. (2004). *Långtidsfriskas arbetsvillkor: En populationsstudie (Work conditions among workers with good long term health: A population study)*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Chu, C., Breucker, G., Harris, N., Stitzel, A., Gan, X., Gu, X., & Dwyer, S. (2000). Health-promoting workplaces—international settings development. *Health Promotion International*, 15(2), 155-167.
- Eriksson, A. (2011). Health-Promoting Leadership. *Socialmedicinsk Tidskrift*, 88(6), 573.
- Eriksson, A., Axelsson, R., & Axelsson, S.B. (2010). Development of health promoting leadership – experiences of a training programme. *Health Education*, 110(2), 109-124.
- Eriksson, A., Axelsson, R., & Axelsson, S.B. (2011). Health promoting leadership – different views of the concept. *Work*, 40(1), 75-84.
- Eriksson, A., Jansson, B., Haglund, B.J.A., & Axelsson, R. (2008). Leadership, organization and health at work: a case study of a Swedish industrial company. *Health Promotion International*, 23(2), 127-133.
- Hochwalder, J., & Brucefors, A.B. (2005). Psychological empowerment at workplace as a predictor of ill health. *Personality and Individual Differences*, 39(7), 1237-1248.

- Johnson, A., & Baum, F. (2001). Health promoting hospitals: A typology of different organizational approaches to health promotion. *Health Promotion International*, 16(3), 281-287.
- Kelloway, E.K., & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work and Stress*, 24(3), 260-279.
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects—a systematic review and a meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(8), 904-915.
- Lange, A.H. de, & Van der Heijden, B.I.J.M. (2013). Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benaderingen. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Laschinger, H.K.S., Wong, C., McMahon, L., & Kaufmann, C. (1999). Leader behavior impact on staff nurse empowerment, job tension, and work effectiveness. *Journal of Nursing Administration*, 29(5), 28-39.
- Lund, T., & Villadsen, E. (2005). Who retires early and why? Determinants of early retirement pension among Danish employees 57–62 years. *European Journal of Ageing*, 2(4), 275-280.
- Menckel, E., & Österblom, L. (2002). Managing workplace health: Sweden meets Europe. Stockholm: National Institute for Working Life 2002.
- Nyberg, A., Bernin, P., & Theorell, T. (2005). The impact of leadership on the health of subordinates. Stockholm: National Institute for Working Life [Arbetslivsinstitutet].
- Offermann, L.R., & Hellmann, P.S. (1996). Leadership behavior and subordinate stress: A 360° view. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(4), 382.
- Pearson, A., Laschinger, H., Porrit, K., Jordan, Z., Tucker, D., & Long, L. (2007). Comprehensive systematic review of evidence on developing and sustaining nursing leadership that fosters a healthy work environment in healthcare. *International Journal of Evidence Based Healthcare*, 5, 208-253.
- Quick, J.C., Macik-Frey, M., & Cooper, C. L. (2007). Managerial Dimensions of Organizational Health: The Healthy Leader at Work*. *Journal of Management Studies*, 44(2), 189-205.
- Rigotti, T., Holstad, T., Mohr, G., Stempel, C., Hansen, E., Loeb, C., Isaksson, K., Otto, K., Kinnunen, U., & Perko, K. (2014). Rewarding and sustainable health-promoting leadership.
- Ryan, C.M., & Bernstein, J.H. (2004). Vitality. In: C. Peterson & M.E.P. Seligman (Eds), *Character strengths and virtues: A handbook and classification* (pp. 273-290). New York: Oxford University Press.
- Sergiovanni, T.J. (1998). Leadership as pedagogy, capital development and school effectiveness. *International Journal of Leadership in Education Theory and Practice*, 1(1), 37-46.

- Shain, M., & Kramer, D.M. (2004). Health promotion in the workplace: framing the concept; reviewing the evidence. *Occupational and Environmental Medicine*, 61(7), 643-648.
- Taris, T.W., & Schreurs, P. J. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress*, 23(2), 120-136.
- Wahrendorf, M., Sembajwe, G., Zins, M., Berkman, L., Goldberg, M., & Siegrist, J. (2012). Long-term effects of psychosocial work stress in midlife on health functioning after labor market exit—results from the GAZEL study. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 67(4), 471-480.
- World Health Organization. (2010). *Healthy Workplace Framework and Model: Background and Supporting Literature and Practice*. Verkregen op 5 februari 2015 van www.who.int/occupational_health/healthy_workplace_framework.pdf.