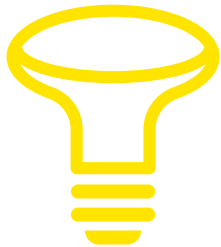




Tips

van leidinggevenden
voor leidinggevenden



10 praktische inzichten voor persoonsgericht leidinggeven

Verhalenonderzoek
van VKI



Van Kleef Instituut





Samenwerken van mens tot mens

Inhoud

Inleiding	5
 1 Er zit een grens aan jouw 'span of control'	7
 2 Vragen komen niet altijd 'vanzelf'	9
 3 Veranderingen vragen tijd en aandacht	13
 4 Veiligheid is de basis voor groei	15
 5 Eigen regie werkt beter met duidelijke kaders	17
 6 Wat is vandaag nodig: loslaten of aansturen?	21
 7 Een eenduidige visie geeft vleugels	23
 8 De balans tussen mensen en cijfers luistert nauw	25
 9 Regie geven begint bij regie nemen	29
 10 Een teamleider is ook maar een mens	31

In vogelvlucht... de conclusies van het onderzoek

Als start van deze publicatie beschrijven we kort de algemene conclusies uit het onderzoek:

- **Succesvol** voor persoonsgericht (samen)werken is een organisatiecultuur waarbij veel ruimte is voor autonomie én waarin gezamenlijk en expliciet wordt gesproken over visie, wensen en behoeften, kaders en grenzen, dromen, mogelijkheden en onmogelijkheden.
- **Belemmerend** voor persoonsgericht (samen)werken zijn werkdruk, een onveilige werksfeer en leidinggeven op (teveel) afstand.
- **Persoonsgericht werken** komt tot stand in een proces van teamsamenwerking. Daarbij past een leiderschapsstijl waarin aandacht is voor (de ontwikkeling van) medewerkers op het gebied van: kennis en vaardigheden, zelfreflectie en bewustzijn, eigen regie, verantwoordelijkheid en communicatie.
- **De behoeften van zorgverleners én teamleiders** als het gaat om het bevorderen van persoonsgericht werken en leidinggeven zijn:
 - een veilige en open werkcultuur;
 - het ervaren van betrokkenheid;
 - regelmatig en persoonlijk contact en vertrouwen;
 - duidelijke werkkaders;
 - tijd voor uitwisseling, dialoog en samen leren.

Inleiding **Onderzoek naar persoonsgericht leidinggeven**

De zorg wordt persoonsgerichter. Van mens tot mens. Dat vraagt een andere houding van zorgprofessionals, maar ook van leidinggevendenden. Wat hebben teams nodig van hun leidinggevende? Hoe kan een leidinggevende persoonsgerichte zorg stimuleren? Om meer te leren over persoonsgericht leidinggeven en samenwerken, hebben we in 2020 onderzoek gedaan.

Verhalenonderzoeker Lausanne Mies vroeg 11 teamleiders en 5 zorgverleners hoe zij (samen)werken. Wat werkt goed en waar hapert het? Hoe persoonsgericht geven zij leiding? Ze beschreef hun ervaringen, successen en leermomenten in 88 praktijkverhalen.

We houden van praktisch. Daarom hebben we de resultaten uit het onderzoek voor jou vertaald in 10 inzichten. Hopelijk geven ze je inspiratie en zijn ze een stimulans voor nog meer menselijkheid in de zorg.

'Ik kom daar zelf niet aan toe'

Teamleider

'Een psychiatrische klant had een medewerker geschopt en geslagen. We hebben de klant daarop aangesproken, maar ook de medewerker. Want die hield zich niet aan de afspraken over de benadering van de klant en was negatief op de whatsapp.

De coördinerend wijkverpleegkundige van dit team wist niet zo goed hoe ze haar collega kon aanspreken, dus heb ik een driegesprek georganiseerd, waarin meteen aandacht was voor feedback geven en kennis delen. Ik bespreek dit dan eenmalig, en noem dat 'aanraken', want eigenlijk zou ik daar een vervolg op willen organiseren. Maar daar kom ik niet aan toe met de 180 medewerkers die ik manage. Dan laat ik het bij de wijkverpleegkundige liggen en verwacht ik dat ik het hoor als mensen weer vastlopen.'



Inzicht

1

Er zit een grens aan jouw 'span of control'

Het past bij de beweging in de zorg: meer afstand, meer zelf doen. Die eigen regie en autonomie wordt ook gewaardeerd door zorgmedewerkers. Maar de keerzijde van eigen regie is dat de afstand tussen de leidinggevende en de medewerker te groot kan worden. Ken je jouw mensen nog of zijn ze vooral een fte in de bezetting?

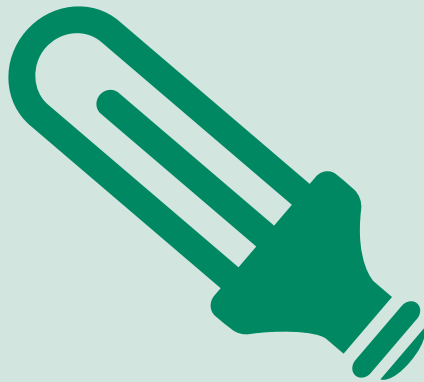
Als de afstand te groot wordt en het contact beperkt, is er onvoldoende basis om goed leiding te ontvangen en te geven. Persoonsgericht leidinggeven, vinden leidinggevenden en medewerkers, vraagt betrokkenheid en aandacht om aan te kunnen sluiten op elkaars behoeften, kwaliteiten en ontwikkelmogelijkheden.

'Het team mist de betrokkenheid'

Verpleegkundige

'De woonzorgmanager staat boven de zorgteams. Zij laat me vrij in wat ik wil doen. Als ik haar nodig heb, dan ga ik naar haar toe. Aan de ene kant is dat heel prettig om vrijgelaten te worden, maar aan de andere kant is het ook wel lastig omdat zij niet precies weet wat er op de werkvloer gebeurt. Het vertrouwen dat ik krijg is heel prettig, maar als ze zich laat zien op de afdeling, voel ik me wel meer gesteund.

De vorige woonzorgmanager kwam elke dag op de afdeling met de vraag hoe het liep en of ze ergens mee kon helpen. Het team mist die betrokkenheid wel. Dat wij hulp moeten vragen, en niet andersom: dat de woonzorgmanager vraagt of wij hulp nodig hebben.'



Inzicht

2

Vragen komen niet altijd 'vanzelf'

Leidinggevenden vertrouwen erop dat hun medewerkers zelf tijdig aangeven op welke punten zij hulp nodig hebben. Maar niet iedere medewerker is zich er altijd van bewust dat hij of zij vastloopt. Of vindt het moeilijk om vragen te stellen. En niet in alle zorgopleidingen wordt zelfreflectie voldoende ontwikkeld.

Het vraagt tijd en betrokkenheid om reflectie op gang te brengen en teamleden aan te moedigen om van elkaar te blijven leren. Teams vinden het daarom fijn als hun leidinggevende regelmatig zichtbaar is. Hierdoor stellen ze eerder vragen, vertellen ze wat hen bezighoudt of hebben ze de kans om advies te vragen.



'Leg even contact met de GGZ'

Teamleider



'In de overleggen vraag ik altijd of er nog bijzondere klanten zijn. Daar drijven af en toe mensen boven die het team behoorlijk raken. De wijkverpleegkundige had bijvoorbeeld moeite met een klant omdat ze behoorlijk uitgescholden werd. Dat was niet fijn.

Dus ik zei tegen haar: leg even contact met de sociaal-psychiatrisch verpleegkundige van de GGZ en probeer een benaderingsplan voor deze cliënt op te stellen. Vaak moet ik ze een duwtje geven. De wijkverpleegkundige heeft dat opgepakt. Er zijn nu ook duidelijke afspraken. Als de klant lelijk doet: jas aandoen en weggaan. Grenzen stellen.

Dat moet je soms keihard doen en dat is vaak heel moeilijk voor hulpverleners. Ze willen vaak zorgen en een goede band hebben met mensen.'

Inzicht

3

Veranderingen vragen tijd en aandacht

De zorg wordt complexer. Neem je de tijd om met jouw team stil te staan bij wat dat betekent in de praktijk? Weten medewerkers wat er van hen gevraagd wordt en zijn ze daar klaar voor?

Zorgverleners kunnen veel van elkaar leren als ze zich bewust zijn van de veranderingen en elkaars kwaliteiten. Een goed werkend team en een betrokken teamleider zijn daarom nodig voor complexe, cliëntgerichte zorg. Medewerkers moeten elkaar kennen, de ruimte krijgen en zich ondersteund voelen om met elkaar in gesprek te gaan.

'Ze zijn nu meer op elkaar ingespeeld'

Teamleider

'Op beide afdelingen was een team ontstaan dat als los zand met elkaar werkte. Ze zagen elkaars kwaliteiten niet. Ieder deed zijn werk en dat was het. Dat zag ik op een afstandje gebeuren en toen kreeg ik te horen: zij doet dat niet, en waarom moet ik dat wel doen? Dus dat liep niet lekker.

Ik heb daarom een aanvraag gedaan voor teamcoaching. Vanuit deze coaching zie ik nu een team ontstaan dat weet wat ze van elkaar en van mij mogen verwachten. Ze zien wat elkaars kwaliteiten zijn en daarmee kunnen we de taakverdeling goed in kaart brengen.

Nu zijn medewerkers veel meer op elkaar ingespeeld. Dat merk ik ook aan de sfeer op de afdeling en ik hoor het terug van familie.'



Inzicht

4

Veiligheid is de basis voor groei

Veiligheid in teams is een voorwaarde om samen te kunnen leren. Samen weet je meer dan alleen. Durven jouw medewerkers zich uit te spreken over wat ze niet kunnen? Durven zij collega's aan te spreken op ongewenst gedrag? En wat is jouw voorbeeldgedrag hierin als leidinggevende?

Teamsamenwerking moet daarom echt op de agenda staan en teamleiders hebben daar een stimulerende rol in. In het verhalenonderzoek stelde een teammanager: "Je kunt niet cliëntgericht werken en van elkaar leren als je geen team kunt zijn."

'Ik zag haar gewoon ontspannen'

Teamleider

'We hebben jaargesprekken met alle medewerkers. Een van hen had heel veel vragen over de ontwikkelingen binnen de organisatie. Ze zei: 'Ik hoor veel, maar ik mis de samenhang en ik merk dat ik er onrustig van word'. In dit geval kon ik al haar onduidelijkheden wegnemen. Ik kon de verbindingen uitleggen, en ik zag haar gewoon ontspannen.

We moeten toch ook resultaten boeken en elk team moet 65% productiviteit halen. Dat vraagt dat zij slim omgaan met de tijd die zij hebben. Ze zei: 'Oh, dus als we als team die 65% halen ben jij tevreden, en over hoe we dat doen, daarin zit nog ruimte.' Ja, daar komt het wel op neer. Het gaat ook om keuzes maken.'



Inzicht

5

Eigen regie werkt beter met duidelijke kaders

Eigen regie ontstaat in de interactie tussen jou en de organisatie. Wat jij kunt, wilt en durft aan de ene kant en wat kan en mag binnen de kaders en cultuur van de organisatie. Weten jouw medewerkers wat de kaders zijn? Volgens welke visie jullie werken? En andersom: weet jij genoeg om dit duidelijk uit te leggen?

Hoe duidelijker de strategie en het gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid, hoe meer ruimte er is voor eigen regie. Ze geven richting aan de invulling van eigen taken en rollen. Dat is logisch, dus vraag ernaar en geef er aandacht aan. Soms lijkt het duidelijk voor jou, maar niet voor de ander.



‘Wat is je opgevallen?’

Teamleider

‘Een vraag die ik vaak stel is: zou je zelf behandeld willen worden zoals je zelf mensen behandelt? Tijdens het ontbijt is het bijvoorbeeld heel erg druk in de woonkamer. Er zit een aantal mensen te eten, de voedingsassistent is bezig met de vaatwasser, de huiskamerassistent loopt van bewoner naar bewoner. Dan vraag ik deze assistentes even tussen de bewoners te gaan zitten en dan neem ik hun taken over terwijl ik hun gedrag voortzet.

Na afloop vraag ik: wat is je opgevallen? Ja, het was best onrustig, want jij bleef maar heen en weer lopen en maakte veel lawaai. Dan vraag ik: hoe denk je dat dat voor de bewoners is die dementie hebben, geen prikkels kunnen verwerken, die niet goed eten etc. Dan komt het inzicht en daarna gaan we kijken naar mogelijkheden.’



Inzicht

6

Wat is vandaag nodig: loslaten of aansturen?

Als leidinggevende is het steeds balanceren tussen: ‘regie bij het team laten’ en ‘persoonlijk aanwezig zijn’. Loslaten of aansturen. Daar is geen blauwdruk voor. Het hangt af van het team, de situatie, de dag.

Daarom blijft het wenselijk en nodig te weten wat er speelt op de werkvloer en in gesprek te blijven over hoe jullie als team samenwerken aan persoonsgerichte zorg. Zo werk je ook als leidinggevende – net als in de zorg – aan een evenwicht tussen regie geven en nemen.

'Mijn team heeft hier last van'

Teamleider

'We hebben nu vanuit de organisatie heel veel implementaties, ik denk wel op zes onderwerpen tegelijk: regelarm zorgplan, kanteling van de werktijden, een nieuw roosterstatuut... Ik kan dit allemaal door hun strot duwen, maar ik maak me dan echt zorgen om de borging. Dat er heel weinig blijft hangen is ook niet wenselijk.

Die signalen van mij neemt de regiomanager gelukkig heel serieus. Ik heb er niet veel last van, maar mijn team wel. Toen ik dat bij haar aangaf, zei ze meteen: dit is niet handig gedaan en ik vind het heel vervelend voor jullie en bespreek dit met de RvB.'



Inzicht

7

Een eenduidige visie geeft vleugels

Als teamleider heb je vaak een tussenpositie. Je vertegenwoordigt de stem van jouw medewerkers én van de organisatie. Hoeveel ruimte is er écht voor de eigen regie van de medewerker? En hoeveel autonomie heb jij in deze positie?

Persoonsgerichte zorg vraagt om een eenduidige visie en strategie, in alle lagen van de organisatie. Stroomt het niet of zijn er tegengestelde belangen, bijvoorbeeld tussen productierichtlijnen en de inhoudelijke zorgvisie, laat je stem dan horen. In je team en richting regiomanagers of bestuur.

'Ze doen het hartstikke goed'

Teamleider

'We hadden een periode dat we heel veel bezoek op de huiskamers hadden. Dat liep een beetje uit de hand. Want de bezoekers kletsten volop met elkaar en niet met de bewoners zelf. Het bezoek ging weg en er bleef een hele onrustige afdeling achter.

De medewerkers vonden het heel lastig om daar iets over te zeggen. We hebben uitgebreid met elkaar gesproken: hoe kun je nou het beste familieleden benaderen en vriendelijk verzoeken om naar een andere plek te gaan tijdens het bezoek. Dat gaat nu heel erg goed. Ik zie dat medewerkers het gesprek met de bezoekers aan durven gaan.

Als ik op de afdeling loop geef ik ook vaak en veel complimenten over hoe mooi ze het gesprek hebben gevoerd, hoe vriendelijk ze die onrustige cliënt hebben benaderd, hoe ze omgaan met familie.'



Inzicht

8

De balans tussen mensen en cijfers luistert nauw

Als de werkdruk hoog is, ben je als teamleider misschien geneigd je medewerkers op hoofdlijnen aan te sturen. Een maandelijks dashboard van financiën en personele bezetting is nodig in jouw rol, maar persoonlijke betrokkenheid blijft noodzakelijk voor een goede werkrelatie.

Uit de verhalen blijkt dat iedereen beter werkt met waardering, positieve feedback en complimenten. Dus laat deze niet achterwege, maar spreek ze uit. Dat bevordert het gevoel van teamsamenwerking en maakt het mogelijk om persoonlijke dilemma's te bespreken. Dat geldt net zo goed voor zorgverleners als voor teamleiders.



'Ik oefen zelf ook elke dag'

Teamleider

'Wij maken een cultuuromslag die de organisatie heeft ingezet. Managers moeten zich daarin functioneel overbodig maken. We kijken meer naar de resultaten die we moeten halen en wat daarvoor nodig is. Daarin oefenen we elke dag weer, in bilaterale gesprekjes of in een MT.

Ik was altijd erg geneigd om meteen oplossingen aan te dragen en deze ook nog eens zelf uit te voeren. Nu blijf ik meer op afstand, maar ik gooi het niet over de schutting. Ik zeg bijvoorbeeld: ik begrijp dat je hiermee zit, wat is je voorstel, wat zou je willen en wat heb je dan van mij nodig? Als je er niet uitkomt, laat het me dan even weten.

Ze denken er dus eerst zelf over na, waardoor hun gevoel van verantwoordelijkheid en eigen regie sterker wordt.'



Inzicht

9

Regie geven begint bij regie nemen

Oprecht contact, en dus ook persoonsgericht leidinggeven begint bij jezelf. Als jij de ander wilt aanspreken of stimuleren in zijn gedrag, is het belangrijk dat jij communiceert vanuit jouw kern, vanuit wat jij belangrijk vindt en waar jij voor staat.

Regie kunnen geven begint dus bij regie nemen. Weet je wat jij wilt? Wat je kunt? Waar de organisatie naartoe wil? En wat jij daarin van jouw team verwacht? Eigen regie stimuleren begint dus bij jezelf en bij het kennen van jouw kracht en belemmeringen.

'Ik heb die bevestiging nodig'

Teamleider

'In het begin werkte de manager zorg op deze locatie en toen voelde ik me vrij om haar dingen te vragen. Nu zij niet meer in huis werkt, is dat lastiger. Ze is meer op afstand en daarin zijn we onze weg aan het vinden. Ik heb haar nodig om te weten of wat ik doe, goed loopt.

Ik had bijvoorbeeld een medewerker die lichamelijke klachten heeft, en nog maar een half jaar bij ons zal werken. Dan is de vraag aan mijn manager: mag ik haar als coördinerende boventallig tussen twee afdelingen plaatsen? Mijn manager is heel cliëntgericht, dus ik word ook uitgedaagd om te bedenken of deze keuze ten goede komt aan de cliënt.

Maar als een medewerker niet gelukkig is, zie het dan maar eens goed te krijgen voor de bewoner. Dat vraag ik dan toch na, en dan krijg ik bevestiging.'



Inzicht

10

Een teamleider is ook maar een mens

Hoe een teamleider en zorgprofessional het liefst samenwerken, verschilt niet zoveel van elkaar, bleek uit het verhalenonderzoek. Ook leidinggevenden hebben behoefte aan duidelijke kaders, aan een leidinggevende die hen het goede voorbeeld geeft, die hen loslaat en vertrouwt, stimuleert en complimenteert.

Ook een teamleider is dus gewoon maar een mens. Dus als je je afvraagt waar jouw medewerkers behoefte aan hebben, vraag je dan eens af waar jij zelf behoefte aan hebt, waar jij teleurgesteld over bent, wat jij zou willen veranderen. Dit geeft je handvatten voor een hernieuwde samenwerking met je team.



Meer weten?

Je vindt meer achtergrondinformatie en het verslag van de bijeenkomst op www.vki.nu. Of neem contact op met programmamanager Annemarie Klaassen, via e-mail: info@vankleefinstituut.nl.

Bron: onderzoeksrapport Lausanne Mies (Remise) en VKI-bijeenkomst Medewerkergericht leidinggeven (www.vki.nu)

Tekst: Nelly Dijkstra

Redactie: Annemarie Klaassen en Elvira Nijhof

Vormgeving: Mariël Lam

Fotografie: Dutch Photo Agency

Colofon

Rotterdam, februari 2021

© Van Kleef Instituut

Deze publicatie is een uitgave van het Van Kleef Instituut. Je mag hieruit citeren met als bronvermelding: Van Kleef Instituut, verhalenonderzoek Medewerkergericht leidinggeven.



Van Kleef Instituut

kennis- en inspiratienetwerk
van en voor zorgprofessionals

010-2680654

info@vankleefinstituut.nl

www.vki.nu

 [@VKI010](https://twitter.com/VKI010)

  [Van Kleef Instituut](#)