



Thuis in het Verpleeghuis
Waardigheid en trots op elke locatie

Leiderschap in alle lagen van de verpleeghuiszorg



Goed leiderschap wordt genoemd als belangrijk ingrediënt voor goede kwaliteit van zorg. Maar wat is dan succesvol leiderschap in de verpleeghuispraktijk? Uit eerder onderzoek van Waardigheid en trots naar **Leiderschap in alle lagen van de organisaties** blijkt het belang van professioneel leiderschap in alle beroepen in het verpleeghuis. Onderzoeker Nick Zonneveld (Vilans): ‘Leiderschap is overal in de organisatie en niet slechts iets is voor een teamleider of bestuurder. Elke medewerker toont leiderschap door beslissingen te nemen. Alleen gezamenlijk kunnen we bijdragen aan goede zorg voor de cliënt.’

Onderzoeker Nick Zonneveld (Vilans): ‘Er is al veel onderzoek gedaan naar verschillende leiderschapsstijlen. Relationeel leiderschap, transformationeel leiderschap, situationeel leiderschap, adaptief leiderschap, noem maar op. Grofweg kunnen we hierin twee hoofdstromingen onderscheiden waarbij je aan de ene kant van het spectrum ‘relationeel’ leiderschap hebt en aan de andere kant ‘taakgericht’ leiderschap. Relationeel leiderschap is gericht op het aangaan en onderhouden van de relatie met medewerkers, terwijl bij taakgericht leiderschap planning, rolverdeling, doelstellingen en resultaten centraal staan.’

Dienend leiderschap

Binnen zorgorganisatie Atlant werden twee teams geobserveerd. Mariët de Zwaan, ten tijde van de

observaties directeur bij Atlant: ‘De bedrijfsfilosofie van Atlant is een vorm van dienend leiderschap. Dat betekent dat alles in dienst staat van het primair proces. Zorgprofessionals dienen de cliënt, het management staat in dienst van de zorgprofessionals en faciliteert hen maximaal bij het uitoefenen van hun vak en het bestuur faciliteert ten slotte het gehele proces.’

Volgens Zonneveld waren de observaties bij Atlant interessant omdat duidelijk werd dat op sommige plekken en momenten verschillende soorten leiderschap nodig zijn. ‘We zagen dat mensen en teams op verschillende momenten verschillende behoeften kunnen hebben op gebied van leiderschap. Waar er in het ene team bijvoorbeeld behoefte is aan een focus op het relationele, is er in het andere team een duidelijke taakverdeling nodig om verder te groeien.’

‘Het is daarom belangrijk om scherp te blijven kijken naar welk soort leiderschapsgedrag nodig is in welke situatie.’

Deskundigheid

De Zwaan: ‘Het was heel leerzaam om te zien dat je verschillende vormen van leiderschap moet kunnen tonen op verschillende momenten. Het is zo dat iedereen in een zorginstelling leiderschap toont door beslissingen te nemen die ten goede komen aan de cliënt. Daarvoor moeten professionals zich veilig en gesteund voelen door de manager. Zo kunnen medewerkers op basis van eigen deskundigheid beslissingen nemen. Echter, als je het over crisismanagement hebt en het even onduidelijk is hoe er gehandeld moet worden, is het goed als er heldere werkafspraken gemaakt worden tussen professional en leidinggevende.’

Conclusie

Nick Zonneveld: ‘Er is geen ‘one size fits all’-antwoord voor succesvol leiderschap. Goed leiderschap is maatwerk, waarbinnen gedrag, situatie en de behoefte van personen op elkaar moeten worden afgestemd. Hierbij moeten we ons ook realiseren dat leiderschap overal in de organisatie is en niet slechts iets is voor een teamleider of bestuurder. Elke medewerker toont leiderschap door beslissingen te nemen. Alleen gezamenlijk kunnen we bijdragen aan goede zorg voor de cliënt.’

Het onderzoek naar leiderschap in alle lagen van het verpleeghuis vond plaats van februari 2017 tot april 2018.

Meer weten

- [Download het eindrapport ‘Leiderschap in alle lagen van de organisaties’](#)

tags:

[Goed bestuur](#) (23), [Interviewserie Kennisprogramma](#) (6), [Kennisprogramma Waardigheid en trots](#) (12)

thema:

Leiderschap, governance en management (90)