



Thuis in het Verpleeghuis
Waardigheid en trots op elke locatie

Peter Starink: ‘Goed leiderschap is naast antwoord geven vaker vragen stellen’



Rubriek *Leiderschap in de praktijk*

Leiderschap is niet alleen iets van een bestuurder of een teamleider in een zorginstelling. Elke medewerker toont leiderschap door beslissingen te nemen, het zit in álle beroepen in het verpleeghuis. Alleen gezamenlijk kunnen medewerkers bijdragen aan goede zorg voor de cliënt. Deze maand vertelt directeur Peter Starink wat leidinggeven aan de King Arthur Groep inhoudt. Deze zorgorganisatie uit het Gooi & omgeving geeft zorg aan mensen met dementie en werkt uitsluitend met zelfstandige zorgprofessionals.

Wat is leiderschap voor jou?

‘Voor leiderschap heb je twee belangrijke kwaliteiten nodig: de kwaliteit om te kunnen leiden en om te kunnen volgen. Daarbij komen de woorden uit een boek in me op: ‘Ik ben omdat wij zijn’. Daar bedoel ik mee dat ik

het niet alleen kan. Dat geldt voor iedereen, op welke plek in de organisatie je ook werkt. De ene keer loopt de een voorop, de andere keer doet de ander dat. De ene keer leid je, de andere keer volg je. En dat doe je met elkaar. Als je mensen wil laten groeien en wil aanspreken op hun eigen vermogens, moet je daar goed tussen kunnen schakelen.'

Wie heeft volgens jou het leiderschap perfect onder de knie?

'Dan zit je op het niveau van Mandela of een leider van een indianenstam, omdat ze volledig in de gemeenschap staan. Ze weten dat ze blijvend dingen met elkaar te doen hebben. Na onze geboorte gaan we van afhankelijk naar onafhankelijkheid, om te ontdekken dat dat ook niet het hoogste goed is, en dan komen we bij interafhankelijkheid. Daar zit wederkerigheid in. Deze leiders en hun ideeën die ik als voorbeeld zie, neem ik mee in de organisatie waar ik voor werk. Daar zorgen we samen dat het werk zeven dagen per week 24 uur per dag door kan gaan. Zelf kan ik het niet bolwerken om 7 x 24 uur leiding te geven. Ik weet dat ik ervan afhankelijk ben dat dingen goed georganiseerd zijn en dat mensen durven te doen wat ze moeten doen.'

Je bent zelf directeur. Wat denkt je dat jouw zorgprofessionals als eerste zouden doen als zij de baas waren?

'Dat vind ik een moeilijke vraag, want ik hoop dat ze dat al doen: initiatief nemen en bewust bezig zijn. Als zorgorganisatie staan we in een groot maatschappelijk veld en in een grotere context. Ik hoop dat onze zorgprofessionals zich bewust zijn van de maakbaarheid, maar ook van de onmaakbaarheid van dingen. Niemand ziet zichzelf aan het einde van zijn leven in een verpleeghuis wonen.'

Aan dat bewustzijn zouden de professionals in de zorg nog meer kunnen werken. Door meer in een waarnemende positie dan in een oordelende positie te komen. Ook als leidinggevende kan ik overal iets van vinden, maar of dat de organisatie gaat helpen weet ik niet. Als waarnemer zie je meer de mogelijkheden van de cliënten zelf, en ga je het niet van hem of haar overnemen. Bewustzijn betekent ook dat een situatie verschillende perspectieven heeft en dat die even waardevol kunnen zijn. Mijn positie hoeft niet de enige juiste te zijn. Het totaal van de verschillende manieren van kijken maakt het plaatje compleet.'

Heb je een gebeurtenis in je werkende leven meegemaakt die jouw kijk op leiderschap heeft gevormd?

'Het zijn vaak de persoonlijke gebeurtenissen die dat doen. Voor mij was dat de ontmoeting met een Joodse rabbijn die de Tweede Wereldoorlog heeft meegemaakt en zelfs mild kon zijn naar zijn beul. Zijn vermogen om steeds naar de mens en niet naar het totale systeem te kijken. Dingen gebeuren vaak onder invloed van het systeem. Van die ontmoeting heb ik meegenomen dat ik in eerste instantie drie keer mijn mond moet houden. Dat heb je ook in de begeleiding van mensen met dementie, waarin de respons trager is en dat de tijd nemen waarde heeft. Maar het geldt ook in andere situaties. Soms levert niets zeggen, even afstand nemen, vanuit een andere hoek kijken veel meer op. Voor mij is het nu dagelijkse kost om vaker mijn mond te houden en waardevrije vragen stellen. Dan ben ik me bewust van de positie van de ander. Ik stel vaker vragen naast dat ik

antwoord geef. Dat maakt mensen soms ook onzeker.’

Wordt leiderschap gestimuleerd in jouw organisatie?

‘Ja, dat vind ik wel. Het blijkt uit de diensten die we ontwikkelen. Zo is ons logeerhuis er op initiatief van een begeleider gekomen. In de Bilt en in Amersfoort zijn er ontmoetingshuizen waar mensen met dementie nu ook kunnen logeren. Een ander voorbeeld van leiderschap is het Vrienden- & familiegesprek. Ontstaan vanuit twee van onze zorgprofessionals die het gesprek uitvoeren en begeleiden, ook buiten de King Arthur Groep. Het is een uitwerking van onze [rondetafel-aanpak](#), toegespitst op het mantelzorgsysteem waarbij een partner samen met iemand met dementie en de omgeving een vraag inbrengen.’

Wat heb je liever: een zelfsturende organisatie of een leidinggevende die knopen doorhakt?

‘Wij werken uitsluitend met zelfstandigen in de zorg. Uit je vraag zou ik zelfsturend willen vervangen door zelforganiserend. Het is belangrijk dat je samen definieert wat de richting of magneet is waar je naartoe werkt. Dan organiseer je het werk daaromheen, om dat te bereiken. Sturend betekent voor mij dat je zelf helemaal de richting bepaalt. Terwijl onze teamleden van zo’n 160 zelfstandige zorgprofessionals en 160 studenten en vrijwilligers verbonden zijn met wat wij als organisatie willen bereiken. Dat doen we voor de doelgroep waar wij onze kennis voor in willen zetten, mensen met dementie.’

Voor ons is een leidend principe dat je de mens ziet. Iedereen die voor ons wil werken, draait een dag mee om te laten zien op welke manier hij of zij contact maakt. Wat is de behoefte van de persoon met wie je in contact bent? Hoe kan je die invullen? Als dat bijvoorbeeld hardlopen is, zoeken we een zelfstandige zorgprofessional die dat met de cliënt kan doen. Zelforganiserend betekent dat het team het ontmoetingscentrum op dagelijkse basis runt, net zoals ze met mensen naar het grafisch atelier, de sportschool of de moestuin gaan. Ze zorgen ervoor dat mensen naar buiten kunnen.’

Wanneer geef jij je werkdag een 10?

‘Als ik een mooie ervaring hoor van een zorgverlener over het contact met een bewoner of deelnemer. Zoals het verhaal van een begeleider die de tijd en ruimte neemt om met een bewoner naar een luisterboek of muziek te luisteren. En dat de bewoner dan helder is en uit zichzelf dingen gaat vertellen, omdat de begeleider deze vrouw op de goede manier prikkelt. Dat vind ik gaaf. Ook geef ik mijn dag een 10 als ik naar onze kleinschalige woonvoorziening Ridderspoor fiets en ik mensen in het ontmoetingscentrum zie zitten. Dan wordt er naar me gezwaaid of krijg ik een grote glimlach van de mensen daar. Dus om de emoties van de deelnemers te zien, soms een blijde, soms een verdrietige. Wanneer bezorg je iemand een waardige dag? Door iedere dag voor kleine momenten te zorgen waardoor ze het gevoel hebben dat ze er nog bij horen en dat ze worden gezien. Daarvoor moet je jezelf als mens in het contact inzetten en dan geeft de persoon ook op een gegeven moment iets terug. Dat raakt.’

Door Anja Klein

Meer weten

- Lees de andere interviews uit de [rubriek Leiderschap in de praktijk](#)
 - [Download het rapport 'Leiderschap in alle lagen van de organisaties'](#) en [lees meer over dit onderzoek](#)
 - Informatie over zelfstandig ondernemen in de zorg ([ZOZ](#)) van In voor Zorg.
 - Meer informatie over [zelfsturende teams](#) van King Arthur Groep.
-

tags:

[King Arthur Groep](#) (19), [Rubriek Leiderschap in de praktijk](#) (15), [Zelfsturing](#) (32)

thema:

[Leiderschap, governance en management](#) (89)