



Jacintha: ‘Leiderschap is mensen zelf hun plek als leider laten innemen’



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 Jacintha van Ravenhorst hoe zij als zorgconsulent en indicatiesteller bij de Veluwe zorgorganisatie Norschoten vormgeeft aan leiderschap.

Wat is leiderschap voor jou?

‘Leiderschap betekent voor mij met name dat mensen in hun kwaliteit worden gezet. Dat hun kwaliteit ten volle gezien en benut wordt. In ons team van vijf zorgconsulenten en twee administratief ondersteuners proberen we echt te kijken naar elkaars kwaliteiten en hoe we die kunnen inzetten. Ons werk is zo veelzijdig. Zo moet je bijvoorbeeld vaak een lange adem hebben om langdurige zorg te regelen en daar zijn mijn collega’s

goed in. Ik ben meer van de actie en het goed en snel plannen en schakelen. Daarom is de revalidatie bij mij ondergebracht. Daar word ik blij van, want daar zit mijn kracht. Als je dat bij elkaar weet te vinden en te benoemen, vind ik dat heel sterk. Daarmee houd je je werk ook erg leuk.'

Wie heeft volgens jou het leiderschap perfect onder de knie?

'Dat vind ik een moeilijke vraag, want ik struikel over het woord perfect. Wie heeft iets perfect onder de knie? Ik zie geen persoon voor me. In mijn ogen ben je een goede leider als je het voor elkaar krijgt om je medewerkers te laten ervaren dat ze in hun volle potentieel zijn gezet. Dat ze de kwaliteiten die ze in zich hebben, allemaal kunnen inzetten. Dan durven ze zelf ook leiderschap te nemen in waar ze staan, op welke plek dan ook. Dus dat ze zich bekwaam en gezien voelen. Dan gaan ze initiatief nemen en krijg je een bewogen organisatie. Wanneer doe je dat goed? Dat weet ik niet, maar als je ziet dat ze hun werk bevlogen en met plezier doen, ben je volgens mij een goede leider.'

Wat zou jij als eerste doen als jij de baas was van een zorgorganisatie?

'Ik zou heel erg op zoek gaan naar waar mensen goed in zijn, door daarover in gesprek te gaan. Ik zou beginnen met de managers daarop aan te sturen. Als zij het weer verder de organisatie in nemen, dan kan je denk ik ver komen. Misschien kan je niet iedereen geven wat hij wil, maar in elk werk ligt een stukje waar hij goed in is. Drie jaar geleden is onze bestuurder met pensioen gegaan. Hij heeft een hele warme en hechte organisatie neergezet, en nu was het tijd voor meer zakelijkheid en strategie. Heel knap vind ik hoe de nieuwe bestuurder en het nieuwe managementteam twee jaar de tijd hebben genomen om de organisatie te leren kennen. En te onderzoeken waar de kracht en kwaliteit zit, zodat wij konden voelen wie we zijn en waar we goed in zijn. En nu komen we langzamerhand toe aan de verbeterpunten en de strategie. Als medewerkers hebben ze ons op een mooie manier daarin meegenomen, waardoor er draagvlak is ontstaan.'

'In mijn ogen ben je een goede leider als je het voor elkaar krijgt om je medewerkers te laten ervaren dat ze in hun volle potentieel zijn gezet. Dat ze de kwaliteiten die ze in zich hebben, allemaal kunnen inzetten. Dan durven ze zelf ook leiderschap te nemen in waar ze staan, op welke plek dan ook.'

Heb je een gebeurtenis in je werkende leven meegemaakt die jouw

kijk op leiderschap heeft gevormd?

'Leiderschap is voor mij genuanceerd. Mijn visie is dat iedereen leiderschapskwaliteiten heeft en de vraag is hoe je die het beste kunt inzetten. In het werk heeft dat mijn visie gevormd. Binnen ons team hebben wij eigen aandachtsgebieden. Bij revalidatie hebben mijn collega's en ik een grote verantwoordelijkheid. Ik voel me daar zeker in en daarin neem ik leiderschap. Deze week was er een hot item rond de revalidatie en ben ik er verantwoordelijk voor dat het goed gecommuniceerd en opgepakt wordt, want we moeten het samen

uitvoeren. Ik probeer als coördinator, als leider, daarin het voortouw te nemen. Ook probeer ik te kijken hoe het voor een collega binnen het team is. Dan ga ik wel het gesprek over onzekerheid aan en hoe we die kunnen tackelen. Mijn collega's bevragen mij over andere stukken die zij als leider oppakken.'

Wordt leiderschap gestimuleerd in jouw organisatie?

'Tegenwoordig ligt er meer focus op. Waar liggen ieders kwaliteiten, hoe kunnen we de verbeterpunten aanpakken en welke sleutelfiguren hebben we daarvoor nodig? Want die heb je nodig als je echte verandering wil. Een mooi voorbeeld is onze Parkinson Totaal Screening, waarin we echt expert zijn geworden. Samen met onder andere de zorgconsulent, fysiotherapeut, psycholoog en de specialist ouderengeneeskunde hebben we een heel mooie behandelingscreening opgezet binnen de dagbehandeling. Met steun van de huisarts, neuroloog en het Centrum Indicatiestelling zorg (CIZ). Het is een mooi product waarin we voldoen in een behoefte van cliënten met parkinson. Hoe zorgen we samen, met die sleutelfiguren, dat we dit ook buiten onze organisatie kunnen uitrollen? Dat laten we niet alleen door de managers doen, maar ook door de medewerkers zelf die superenthousiast zijn over wat ze voor hun eigen organisatie hebben neergezet.'

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

'Beide. Ik denk dat je altijd iemand nodig hebt die knopen doorhakt, maar dat een stuk zelfsturendheid belangrijk is. Soms kan je met elkaar vastlopen en als je dan allemaal gaat leiden, wie heeft het dan voor het zeggen? Daar moet je dan wel uit zien te komen. Als degene die de knopen doorhakt iemand is die uit is op zelfsturendheid, dan heb je de ideale combi. Inzetten op zelfsturendheid, maar ingrijpen als het nodig is en zeggen 'zo gaan we de koers varen'. Dat zelfsturende zie ik voor me op bijna alle gebieden van het werk. Als jij binnen jouw werk zelf de dingen kunt regelen, is dat voor iedereen goed. Als er dingen buiten je verantwoordelijkheid liggen, moet je ook je grenzen kennen.'

Wanneer geef jij je werkdag een 10?

'Dan ga ik terug naar de cliënt. Bijvoorbeeld wanneer ik bij revalidatie een gesprek heb met iemand die niet meer terug naar huis kan en voor wie we een plek voor langdurige zorg moeten vinden. Ik houd een goed gevoel over als ik oog heb voor alle aspecten die daarbij komen kijken. Dus de zakelijke kant, zoals de indicatiestelling, maar ook voor hoe heftig het is dat iemand niet meer terug naar huis gaat. Als ik daar rustig de tijd voor kan nemen, de cliënt een stukje verder kan helpen en er uiteindelijk een goede plek komt, dan is mijn werkdag een 10. Je voelt wanneer een cliënt en familie verder zijn geholpen. Zorg Nederland is een heel ingewikkeld plaatje, zeker als je er van de een op andere dag mee te maken krijgt. Dan is het fijn als iemand je hand pakt en zegt dat je dat samen stap voor stap gaat doen. Dat je mensen daarin wegwijs mag maken.'

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](#)
-

tags:

[Norschoten](#) (13), [Rubriek Leiderschap in de praktijk](#) (15)

thema:

[Leiderschap, governance en management](#) (92)