



Thuis in het Verpleeghuis

Waardigheid en trots op elke locatie

Caren Kunst: 'Een leider gaat door waar anderen afhaken'



Rubriek *Leiderschap in de praktijk*

Leiderschap is niet alleen iets van een bestuurder of een teamleider in een zorginstelling. Elke medewerker toont leiderschap; het zit in álle beroepen in de verpleeghuiszorg. Alleen gezamenlijk kunnen medewerkers bijdragen aan goede zorg voor de cliënt. Caren Kunst is zorgondernemer en verpleegkundige en geeft onder meer training en coaching aan zelfstandig professionals in de zorg en aan medewerkers in de verpleeghuiszorg.

Wat is leiderschap voor jou?

'Leiderschap is anders dan managen. Een leider voorziet, schept orde, volgt het hart, zoekt naar verbinding, en maakt bewustzijn los door de vragen die hij stelt. Als coach en scanner in verpleeghuizen kijk ik of er leiders aan tafel zitten die hun motivatie tonen om iets te zeggen dat anderen niet durven te doen. Die niet cultuurgevoelig zijn, de organisatie attenderen op dingen die zouden moeten gebeuren, en daarin het

voortouw nemen. Die met gedurfde voorstellen komen.

De verpleeghuissector is bezig met het hervinden van de balans in de transitie van verzorgingshuis naar verpleeghuis. Een leider kijkt naar nieuwe perspectieven. Dat is mooi én spannend, want in de sector is nog niet zoveel denkruimte voor innovatie en is er nog veel in te halen op het gebied van veilige basiszorg en persoonsgericht werken. De krappe arbeidsmarkt zorgt er nu wel voor dat meer mensen het lef hebben om leiderschap te pakken. Ik steun en zeg: 'Geef maar gas, breng jouw visie nu onder de aandacht.'

Wie heeft volgens jou het leiderschap perfect onder de knie?

'Lex Tabak is een leider, die als eerste in me opkomt. Met Lex heb ik in een zorgorganisatie op elf locaties scans voor het programma 'Waardigheid en trots op elke locatie' gedaan. Ik vind hem een leider vanwege zijn *performance* en zijn manier van onvoorwaardelijk luisteren. Wanneer iemand antwoord geeft op een vraag normaliseert en bagatelliseert hij niet. Hij kan juist heel uitnodigend zijn om jezelf te laten zien. 'Kan je anderen uitleggen waarom je in die richting kijkt?', vraagt hij bijvoorbeeld. Daarmee daagt hij uit en zet een proces van bewustwording in gang. Aan het einde van de bijeenkomst geven mensen zelf aan dat ze willen leren en verbeteren.'

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

'Ik wil komen op voorwaarde dat ik eerst twee maanden de tijd neem om iedereen te leren kennen. In de praktijk meelopen. Een paar dagen een patiënt volgen, want zonder patiënt geen werk. Persoonsgerichte zorg is ook persoonsgerichte aandacht voor de mensen die er werken. Ik zie dat er veel behoefte is aan 'dienende' aandacht. Je vraagt oprecht het vertrouwen door echt aandacht te geven. Daarin vallen dingen je op omdat mensen je dingen vertellen of laten zien. De goede relatie en weten wat er speelt is verbindend.'

Welke gebeurtenis heeft jouw kijk op leiderschap gevormd?

'Van mijn drie zonen is er een geboren met slokdarmafsluiting en slappe luchtpijp. Na zijn geboorte heeft hij negen maanden in het Kinderziekenhuis gelegen, waar hij zelfs meerdere keren per dag gereanimeerd werd. De manier waarop er door behandelaren met ouders gecommuniceerd werd, vond ik niet logisch en onwerkbaar. Ik ben vervolgens als moeder met verpleegkundige kennis in 2007 een handboek IkZorgZelf gaan maken dat ik in het Sophia Kinderziekenhuis heb aangeboden. Het kwam niet van de grond omdat ik niet aan de ontwerptafel mocht deelnemen en het boek uit handen zag glippen aan de softwareleveranciers. In 2009 won ik er de Sociale Innovatieprijs van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport mee. Mijn zoon is nu 28 en nu blijkt dat de aanhouder wint. Want ik zit nu middenin het ontwerpen van een digitale omgeving waar je de data van je kind met slokdarmafsluiting en slappe luchtpijp kunt invoeren. 'Data driven'-ouders...hoe mooi is dat? Mijn bijnaam is niet voor niets *Miss Diehard*.'

Wordt leiderschap gestimuleerd in de organisaties die jij begeleidt?

'Ja, de laatste vijf jaar merk ik dat wel. Langzaam zien je meer mensen een beeld krijgen van hoe

bijvoorbeeld de verpleeghuiszorg en thuiszorg in de toekomst eruit moeten zien. Zij willen de ruimte om mee te denken, te beïnvloeden én mee te beslissen.

Ik heb het bij leiderschap vaak over lichtpuntjes zien ín de tunnel en niet aan het einde van de tunnel. Er is in de verpleeghuiszorg nog een ‘domeinstrijd’ tussen zorg, wonen en welzijn.

Kijk vooral naar de wensen van de bewoner, zet vervolgens de staafmixer op de domeinen en noem het persoonsgericht samenwerken. Het zijn nu de mensen van welzijn die leiderschap tonen als het gaat om sfeer maken in het verpleeghuis. In plaats van in het verpleeghuis te werken met grote tafels en grote lampen zoals bij Van der Valk-restaurants, vragen ze bijvoorbeeld nieuwe bewoners eigen dingen meenemen, speciaal voor de gezamenlijke woonkamer. Familie komt namelijk ook graag als het gezellig en huiselijk is. Dan blijven ze langer en ze springen ook vaker even in.’

Waaruit blijkt dat jij leiderschap in de praktijk brengt?

‘Dat doe ik bijvoorbeeld in mijn rol als indiceerder, wat ik objectief en onafhankelijk doe. Een deel van de zorg zit in een grijs gebied, tussen zorg via de zorgverzekeraar en zorg via de Wmo van de gemeente. In mijn leiderschap vraag ik waar het geld is wanneer deze partijen naar elkaar blijven wijzen voor de financiering van de geïndiceerde zorg. Collega’s haken sneller af bij het op onderzoek uitgaan, maar ik ga dan juist door. Ik ben vaak de luis in de pels, op zoek naar logica en haalbare oplossingen.’

Wanneer geef jij je werkdag een 10?

‘Als ik hoor dat een indicatie, waar we veel gas voor hebben moeten geven, gelukt is en iemand dankzij die indicatie goed thuis kan blijven wonen. Als ik collega’s en patiënten kan helpen een goede dag te hebben. En mijn dag is een 10 als ik op tijd betaald word. Af en toe krijgt mijn dag een 3 of een 4, met name als mensen een belofte niet nakomen. Maar van de 365 dagen per jaar heb ik heel veel tienen.’

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:

[Rubriek Leiderschap in de praktijk](#) (15)

thema:

[Leiderschap, governance en management](#) (88)