



Thuis in het Verpleeghuis
Waardigheid en trots op elke locatie

Betrokken leiderschap zorgt voor werkplezier bij De Globe



In de zomervakanties van 2018 en 2019 hoefde woonzorgvoorziening De Globe in Nijmegen, onderdeel van de ZZG-zorggroep, geen beroep te doen op externe inhuurkrachten. De medewerkers zorgden zelf voor een passend rooster, met de inzet van vaste oproepkrachten en (ex)stagiairs. 'Iedereen voelt het als een gezamenlijke verantwoordelijkheid om "ons" huis samen te laten draaien, op de best mogelijke manier', zegt locatiemanager Ricky Hendriks. 'De Globe is van ons allemaal.'

Ruim 4,5 jaar is Ricky Hendriks locatiemanager bij De Globe, een kleinschalige woonvoorziening voor zestien PG-cliënten. Er zijn twee huiskamers, een per groep van acht bewoners. Per bewonersgroep zijn er zo'n tien leden per team.

'We doen het met elkaar, samen zorgen we ervoor dat de bewoners een zo goed mogelijke tijd bij ons hebben', zegt Ricky. 'De wensen van bewoners zijn het uitgangspunt, ons werk organiseren we daaromheen.'

Werkplezier

Veel verpleeghuizen werken vanuit een visie waarin de bewoner en zijn of haar wensen centraal staan. Maar om dat in de praktijk zo te organiseren dat daarvoor niet eens externe krachten nodig zijn in de vakantieperiodes, dat lukt lang niet elke organisatie. Waar komt die grote betrokkenheid bij de medewerkers vandaan? ‘Mensen werken graag bij ons’, beaamt Ricky. ‘Dat komt door een goede sfeer op de werkvloer, waarin openheid, gelijkwaardigheid en sociale veiligheid voorop staan. Dat ontstaat niet vanzelf, daar moet je hard aan werken. Voordat ik bij De Globe kwam, waren er nogal wat wisselingen geweest qua leidinggevenden. De sfeer die ik aantrof was zeker niet optimaal.’

Sociale veiligheid

‘Ik wil net zo goed voor de medewerkers zorgen als voor onze bewoners’, aldus Ricky Hendriks. ‘Als er sociale onveiligheid of onrust bestaat, moet je dat aanpakken. Dan moet je het gesprek aangaan en de vinger op de zere plek leggen. Toen ik een tijdje meedraaide op De Globe kreeg ik door dat sommige medewerkers ‘privileges’ of uitzonderingsposities hadden en fungeerden als informele leider. Dat voelde voor veel anderen niet veilig en veel van die privileges waren eigenlijk niet meer onderhandelbaar voor de collega’s.’

‘Dat gesprek ben ik aangegaan; uitgangspunt is bij ons dat iedereen meedoet en dat we samen ervoor zorgen dat de zorg en ondersteuning 24 uur per dag doordraait. Daarbij kun je rekening houden met elkaars wensen en mogelijkheden, zonder recht te hebben op een uitzonderingspositie. Als je je daar niet naar kunt voegen, dan pas je niet hier. En ja, daardoor heb ik wel afscheid genomen van een paar mensen.’

De deur open

‘Ik zie het als mijn opdracht om de teams te helpen zo goed mogelijk te presteren, ze te motiveren en ondersteunen waar nodig. Daarvoor is het essentieel dat de collega’s voor elkaar klaar staan en dat brengt met zich mee dat ik zelf ook nabij en aanspreekbaar ben. Dat is geen kunstje of opdracht aan mezelf, dat gaat vanzelf. Als locatiemanager moet de deur naar je kantoor altijd openstaan en ben je veel te vinden op de werkvloer. Ik wil weten wat er speelt.’

Samen omgaan met incidenten

‘Veel van de dingen die ik doe, zijn voor mij vanzelfsprekend. Als er zich een incident voordoet zorg ik dat ik de medewerker die daarbij betrokken is, meteen kan zien en spreken. Zoals gezegd: dat is geen opdracht aan mezelf, ik vind het niet meer dan logisch dat je dan even langs gaat. Om te horen wat er is gebeurd en de medewerker te steunen. De laatste keer dat zoiets gebeurde, werd de betreffende medewerker heel goed opgevangen door collega’s. Dat merkte ik meteen toen ik binnenstapte. Dan merk je dat “we klaren de klus samen” ook echt zo gevoeld wordt en dat er naar gehandeld wordt.’

‘Als collega’s zijn we er voor elkaar en fouten maken hoort er ook bij, hoe vervelend ook.’

Excelleren binnen zelfsturende teams

Het uitgangspunt dat iedereen gelijk is, brengt niet met zich mee dat mensen niet kunnen excelleren binnen De Globe. ‘We werken met zelfsturende teams, waarbinnen mensen een sterrol kunnen vervullen op specifieke thema’s en onderwerpen. De teams verdelen die rollen zelf, op basis van affiniteit en interesse. Maar gelijkwaardigheid en delen van kennis blijven het uitgangspunt. Als je mensen extra sterrollen geeft, zoals in het verleden was gebeurd, creëer je uitzonderingsposities; daarmee verzwak je het team en stimuleer je “divagedrag”. Dat is funest voor de werksfeer.’

Coach en manager

Als locatiemanager combineert Ricky zo de rol van zowel coach als manager. ‘Die combinatie past me. Ik houd ervan om invloed te hebben op de gang van zaken en de koers uit te stippelen. Maar alleen maar werken als manager vind ik te eenzijdig. Ik wil nabijheid in mijn werk, er zijn voor de mensen waarmee ik samenwerk. In mijn vorige baan bij de wijkzorgdivisie van ZZG raakte ik steeds verder weg van die coachende rol. Toen ik dat doorhad, ben ik gestopt. Toen deze baan voorbijkwam, ben ik erin gestapt.’

‘Mijn uitgangspunt in alles wat er op De Globe afkomt is heel praktisch. Ik stel mezelf de vraag of de bewoners er iets aan hebben en of mijn medewerkers er iets mee opschieten. Is het antwoord twee keer “Nee”, dan doen we het niet. In die zin dien je soms ook als schild voor de medewerkers. Ik wil ervoor zorgen dat ze doen waar ze goed in zijn, waar ze plezier in hebben. Daar sta ik voor!’

Door: Paul van Bodengraven

Meer weten

- Lees ook onze andere voorbeelden van [Leiderschap in de praktijk](#)
- Lees ook: [De weg naar de ideale personeelssamenstelling](#)
- Lees ook: [Goed werkgeverschap: een wervingsmagneet en vitale medewerkers](#)
- Lees ook een eerder artikel over ZZG Zorggroep: [Zonder begroting werken helpt zelfsturende teams om persoonsvolgende zorg te bieden](#)

tags:

[Kleinschalig wonen](#) (23), [Zelfsturing](#) (33), [ZZG zorggroep](#) (19)

thema's:

Leiderschap, governance en management (87), Personeelssamenstelling (60)