



Thuis in het Verpleeghuis

Waardigheid en trots op elke locatie

## Met meer leiderschap brengen verzorgenden kwaliteit van zorg omhoog



**Joke Zoetemelk is verzorgende bij Marente in Voorschoten. Ze schrijft de functie van Verzorgende met een hoofdletter en niet voor niets: ze vindt dat haar beroepsgroep trots mag zijn op zichzelf en meer leiderschap mag tonen. ‘Wij staan het dichtst bij de bewoners en weten het best wat zij nodig hebben. En wat wij nodig hebben om ons werk zo goed mogelijk te doen.’**

Zelf is Joke sinds haar V&VN-opleiding tot verzorgende-ambassadeur actief bezig met verzorgend leiderschap. ‘Door die opleiding kreeg ik meer zelfvertrouwen en handvatten om gedeeld leiderschap vorm te geven. In het begin moest ik echt leren om letterlijk over de drempel van de manager of bestuurder te stappen. Want van mezelf ben ik best verlegen.’ Toch is leiderschap voor Joke precies dat: over die drempel stappen en haar zorghoudelijke ervaringen en ideeën delen. Een klein maar betekenisvol resultaat van zo’n idee dat waarheid werd: een warm welkomstcadeautje voor nieuwe bewoners. ‘Het is zo’n moeilijke overgang, zo’n verhuizing naar een verpleeghuis. Dit leek ons team belangrijk.’

### **Kennis op werkvloer benutten**

Ze is ervan overtuigd dat de besluitvorming in de organisatie baat heeft bij gedeeld leiderschap. ‘Er is zo veel

kennis aanwezig op de werkvloer, die moet je benutten, dat komt de kwaliteit van zorg ten goede. En de kans van slagen van beleid wordt groter: het komt dan immers gezamenlijk tot stand.’ Inmiddels ziet Joke de zorg binnen haar organisatie als iets van de leiding en de werkvloer samen. ‘Welk niveau of welke functie iemand ook heeft, samen knokken we voor een hoge kwaliteit van zorg.’

‘Welk niveau of welke functie iemand ook heeft, samen knokken we voor een hoge kwaliteit van zorg.’

## **Gedeeld leiderschap begint bij bewustwording**

‘Leiderschap delen’ vraagt iets van beide partijen. Joke denkt dat het aan de kant van de verzorgenden begint met bewustwording van hun eigen kwaliteiten en van hun prachtige vak. ‘Denk eens na over waar je trots op bent in je werk. Vraag je af hoe je het vak kunt verbeteren. Verzorgenden vinden hun werk vaak heel gewoon, maar het is een beroep om trots op te zijn. Men zou vaker moeten durven zijn ideeën te uiten. En daarbij niet te veel klagen maar vooral in oplossingen en kansen denken.’ Als voorbeeld noemt ze het kwaliteitsoverleg waar bij Marente inmiddels verschillende verzorgenden aan deelnemen. ‘Zo kan iedereen meedenken en meepraten over kwaliteit. Al doende heb ik geleerd te presenteren.’

Van managers vraagt gedeeld leiderschap vooral toegankelijkheid, meent Joke. ‘Wees zichtbaar en laagdrempelig. Schuif eens aan bij het koffiemoment, vraag iemand naar haar mening.’

## **Werk wordt mooier**

Meepraten over de kwaliteit van zorg en zich inzetten voor het vak van verzorgende heeft Jokes werk mooier en uitdagender gemaakt. ‘Door mijn ambassadeursrol heb ik die dingen opgepakt die mij interesseren. Zo heb ik onze Vakgroep Verzorgenden bij Marente opgericht, heb ik meegewerkt aan een V&VN-symposium en heb ik bijgedragen aan het ontwikkelen van handvatten en een infographic “Verzorgend leiderschap” met Zorgvoorbeter, Vilans, V&VN, Van Kleef instituut, Albeda college en ZonMw. Men weet je steeds beter te vinden en andersom weet ikzelf ook beter wie ik waarvoor nodig heb. Zo bouw je een netwerk.’ De appgroepen van V&VN-ambassadeurs zijn heel nuttig in dat verband en ook het magazine leest Joke graag.

## **Anderen stimuleren**

Haar valkuil? ‘Alles zelf willen doen. Want ik vind nu eenmaal veel interessant. De laatste tijd probeer ik meer richting het motiveren en stimuleren van collega’s te gaan. Zo heb ik met iemand die eraan twijfelde of ze wel in het coronacrisisteam zou gaan zitten een gesprek gehad over haar kwaliteiten. En het gaat haar prima af! Op die manier help je anderen op weg en wordt gedeeld leiderschap steeds gewoner.’

-



Gerda van Brummelen





## Niveaus van leiderschap:

- **Individu** – zorgen en opkomen voor jezelf, de eigen normen en waarden volgen, signaleren als je iets nodig hebt om je werk goed te kunnen doen. Denk aan een bijscholing als je een handeling lang niet hebt gedaan.
- **Organisatie** – Wie ben jij binnen jouw organisatie? Wat zijn de geldende normen, waarden en regels? En die ook uitdragen.
- **Beroepsgroep** – een vak dat ergens voor staat, dat je professioneel uitvoert en waarover je meedenkt.

## Leiderschap faciliteren

Ook Gerda van Brummelen zet zich in voor meer verzorgend leiderschap, vanuit de beroepsvereniging voor zorgprofessionals V&VN. ‘Verzorgenden zijn het goud van deze sector, zonder hen redden we het niet. Werkgevers moeten hen faciliteren zodat zij hun leiderschap waar kunnen maken. Structureel tijd, ruimte en veiligheid bieden zodat verzorgenden op allerlei manieren zeggenschap kunnen tonen. Dat begint met de bottom-up vraag “Wat heb jij nodig om goede zorg te verlenen?” Twijfel vervolgens niet aan het antwoord, maar vertrouw erop. Want verzorgenden staan het dichtst bij de cliënt. Zij zien en ervaren wat zorg krijgen betekent, zij maken de verbinding tussen kwaliteit van zorg, kwaliteit van leven en veiligheid.’ Gerda is er daarom van overtuigd dat daar waar zeggenschap goed geregeld is, de kwaliteit van zorg het hoogst is.

## Ook informeel leiderschap erkennen

Gerda benadrukt dat de vraag ‘wat heb jij nodig om je werk goed te doen’ werkelijk open en oprecht moet zijn. ‘Begin vooral niet bij de vorm, sluit aan op wat verzorgenden zelf willen en op wat er al is.’ Ze noemt informeel leiderschap binnen teams. ‘Er is altijd wel een natuurtalent in een team, los van opleidingsniveau of functie. Een manager ziet dat en maakt – vaak automatisch – diegene dan teamleider. Maar dan haal je de batterij uit het team! Beter is het om iemands talenten te erkennen. Vraag wat zij nodig heeft om in die rol te blijven functioneren, faciliteer haar daarin met bijvoorbeeld coaching.’

De wisselwerking tussen verzorgenden die hun leiderschapsrol meer en meer pakken en de VVAR vindt Gerda een mooi voorbeeld van hoe zeggenschap kan werken. ‘Dan wordt de VVAR gevoed vanaf de werkvloer en kan hij gevraagd én ongevraagd advies uitbrengen aan het Managementteam of de afdeling Kwaliteit.’

## Leiderschap structureel organiseren

Welke vorm leiderschap en zeggenschap in een organisatie ook aanneemt, er moet structureel tijd en geld voor worden gereserveerd, bijvoorbeeld verletgeld. ‘En breng verzorgend leiderschap niet onder in een

project, dat na verloop van tijd weer afloopt.’

Gerda: ‘De IGJ vraagt tegenwoordig: “Hoe is zeggenschap in deze organisatie geregeld?” Dat vind ik mooi. De vorm ligt niet vast, áls het maar geregeld is. Ze lacht: ‘Ook een goede vraag als je ergens gaat solliciteren, trouwens.’

### **V&VN stimuleert verzorgend leiderschap**

- Inmiddels zijn 60 verzorgenden-ambassadeurs opgeleid. Ze nemen deel aan overleggen, schrijven mee aan rapporten, helpen bij onderzoeken. ‘Op persoonlijke titel zetten zij zich vol beroepstrots in. V&VN helpt hen woorden te vinden om de beroepsgroep op veel manieren te vertegenwoordigen.’ Bron: V&VN.
- In september wordt het Verenigingsplatform Professioneel Zeggenschap gelanceerd, waar je elkaar ontmoet en ervaringen uitwisselt. Bijvoorbeeld via de [themapagina Professioneel Zeggenschap](#).

Door: Linda van Ingen

## **Meer weten**

- Ga naar de [SPOT ON over gedeeld leiderschap](#) met praktijkvoorbeelden en verslagen
- Lees over verzorgend leiderschap op [zorgvoorbeter.nl](#)
- V&VN heeft daarvoor de [handreiking Individuele professionaliteit](#) en [een stappenplan omgaan met botsende verantwoordelijkheden](#).

---

#### **tags:**

[Gedeeld leiderschap](#) (7), [Goed bestuur](#) (26), [Samenwerking](#) (99), [SPOT ON campagne](#) (55)

#### **thema's:**

[Deskundigheid professionals](#) (124), [Leiderschap, governance en management](#) (93)