

## Gedeeld leiderschap: samen sterker door coronacrisis



Teams in hun kracht zetten, zodat zij ouderen op maat kunnen ondersteunen bij een goed leven. Zo ziet bestuurder Corrie van Randwijk van Woon- en zorgcentrum De Merwelanden in Dordrecht gedeeld leiderschap.

‘De coronacrisis heeft dat gedeeld leiderschap versterkt en bevestigt dat we op de goede weg zijn. Ik ben onder de indruk van de verantwoordelijkheid die medewerkers nemen en hun professionaliteit. Zelf ben ik in deze periode nog dichter bij de werkvloer gekomen’, vertelt ze. De Merwelanden omschrijft Corrie van Randwijk als een kleinschalige zorgorganisatie in een ‘prachtige wijk’, vlak bij de Biesbosch. Met een verpleeghuis op de hoofdlocatie en twee locaties voor wonen met zorg in de wijk. De organisatie telt 320 medewerkers en ongeveer 150 vrijwilligers. ‘Samen met de cliënten kijken we naar wat zij nodig hebben om zo goed mogelijk hun eigen leven te kunnen leiden. Medewerkers redeneren vanuit wat de cliënt wil, nemen daar hun verantwoordelijkheid in en zoeken mee naar oplossingen. Het welzijn van ouderen staat bij ons voorop.’



Corry van Randwijk

## Visie op gedeeld leiderschap

‘Goed leidinggeven begint met een visie’, zegt Corrie van Randwijk. ‘Wil je top-down leidinggeven of juist bottom up. Wij hebben gekozen voor dat laatste, in overleg met onze medewerkers. Wij hebben een platte organisatie; teamleiders werken mee in kleine teams. Gedeeld leiderschap, meer zeggenschap en verantwoordelijkheid bij de teams is hierbij ons uitgangspunt. Het gedeelde leiderschap vraagt om een cultuurverandering en dat kost tijd. Het is belangrijk om als bestuurder echt naast medewerkers te gaan staan. Om goed naar hun verhalen te luisteren en te weten welke dilemma’s zij ervaren. Daarnaast is het belangrijk om dingen goed uit te leggen. Bijvoorbeeld dat sommige dingen die je graag wilt, soms niet kunnen vanwege wetgeving.’

## Naast de teams in de coronacrisis

Voor de coronacrisis liep Corrie van Randwijk al af en toe mee met de teams. ‘Maar in deze periode was het nog belangrijker om echt naast medewerkers te gaan staan en naar hun verhalen te luisteren. Ik loop nog steeds regelmatig mee, dat heb ik echt aan de crisis overgehouden. Ik neem verhalen van medewerkers mee in het ontwikkelen van beleid. En door mee te lopen, zie ik weer hoe dat in de praktijk uitpakt.’ De coronacrisis in

de regio verliep overigens hevig, met uitbraken op verschillende plaatsen. Ook De Merwelanden bleef niet gespaard. Meerdere cliënten overleden en verschillende medewerkers werden ziek. En met name de sluiting voor bezoek had grote impact. ‘Al herkennen we ons totaal niet in het beeld dat in de media geschetst werd van bewoners die achter gesloten deuren zaten te verpieteren. Daar was bij ons echt geen sprake van. De sluiting maakte juist veel creativiteit los bij medewerkers. Het was en is heel mooi om te zien hoe weerbaar en veerkrachtig medewerkers zijn en met welke mooie ideeën ze komen. De saamhorigheid was en is heel groot.’

Het gedeelde leiderschap vraagt om een cultuurverandering en dat kost tijd. Het is belangrijk om als bestuurder echt naast medewerkers te gaan staan. Om goed naar hun verhalen te luisteren en te weten welke dilemma’s zij ervaren.

## Dagelijks beeldbellen

Zo kwamen medewerkers zelf met het idee om het beeldbellen breed in te voeren, zodat cliënten dagelijks contact hadden met hun dierbaren. ‘Dat leverde echt hele mooie verhalen op. En het gaf bewoners rust, want ze wisten dat ze elke dag meerdere keren met hun naasten konden spreken. Ik hoorde een medewerker zeggen: “Ik doe er alles aan om elke dag een glimlach van cliënten te krijgen, want ik wil ze een goede oude dag bezorgen.” Dat is toch prachtig. Overigens is de inzet van nieuwe zorgtechnologie door de crisis in een stroomversnelling gekomen, medewerkers namen daar zelf het initiatief in. De crisis heeft hun zeggenschap versterkt. Aan de andere kant hadden we te maken met de plicht om de crisis te beheersen en de regels van het RIVM te volgen. Medewerkers werden met vraagstukken geconfronteerd die groter waren dan normaal. Toch kwamen ze zelf met oplossingen, bijvoorbeeld bij een besmetting met corona. Daar waar mogelijk, zorgden ze ervoor dat de bewoner op de eigen kamer de zorg kreeg en we niet meteen een hele afdeling in quarantaine hoefden te plaatsen.’

### Tips gedeeld leiderschap van Corrie van Randwijk:

- Ga naast medewerkers staan, luister naar hun verhalen en leg beleid uit.
- Deel de verhalen die je hoort in de organisatie en met de buitenwereld.
- Voer vernieuwingen samen met medewerkers door en kijk samen naar de toekomst.
- Zorg dat het niet alleen bij praten blijft, ga ook iets doen.
- De inzet van zorgtechnologie draagt bij aan een duurzame inzet van medewerkers.

## Verpleegkundig spreekuur

Medewerkers kwamen ook met hele andere ideeën, zoals het plan om bewoners brieven te laten schrijven naar leerlingen van de school die ze voor de coronacrisis elke twee weken bezochten. Het leverde een stroom aan reacties op, vertelt Corrie van Randwijk, die graag benadrukt dat medewerkers ook voor de crisis al initiatiefrijk waren. Zo is er een verpleegkundig spreekuur in de wijk voor alle wijkbewoners en dat is vooral preventief bedoeld. Bijvoorbeeld om sterke vereenzaming of groeiende zorgbehoeften te voorkomen. ‘Toen

medewerkers met dat idee kwamen, hebben wij daar beleid op ontwikkeld en het met het zorgkantoor afgestemd.’ Een ander voorbeeld vormt de komst van coach Geert Bettinger: mede op initiatief van medewerkers gaat hij hen trainen in het omgaan met gedragsproblemen en bewoners met een complex zorgbeeld.

‘Toen medewerkers met dat idee kwamen, hebben wij daar beleid op ontwikkeld en het met het zorgkantoor afgestemd.

## Medezeggenschap goed geregeld

Bij De Merwelanden is medezeggenschap op verschillende manieren geregeld. Zo is er onder andere een cliëntenraad en een ondernemingsraad. De OR krijgt adviezen vanuit de teams in speciale platforms die daarvoor zijn ingericht. Daarnaast wordt er jaarlijks een tevredenheidsonderzoek uitgezet onder cliënten én medewerkers. ‘Op basis daarvan passen we onze strategie aan en dat evalueren we ook’, zegt Corrie van Randwijk, die trots is op de organisatie. ‘Mensen die bij ons binnenkomen, zeggen vaak dat het voelt alsof er een warme deken over hen valt.’

*Door Karin Burhenne*

## Meer weten

- Dit artikel is onderdeel van de [SPOT ON over gedeeld leiderschap](#).
- Ga naar de overzichtspagina van de [SPOT ON-weeken](#).
- Lees meer over [leiderschap](#).
- Lees over verzorgend leiderschap op [zorgvoorbeter.nl](https://www.zorgvoorbeter.nl)

---

### tags:

[Gedeeld leiderschap](#) (8), [Goed bestuur](#) (22), [SPOT ON campagne](#) (64)

### thema:

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