



Zo breng je gedeeld leiderschap in praktijk



Voor goede kwaliteit van zorg is gedeeld leiderschap nodig, van managers én professionals. Maar hoe overbrug je verschillen in opvattingen, cultuur en structuur? Dat stond centraal tijdens de bijeenkomst Gedeeld leiderschap in de praktijk. Marieke van Wieringen, onderzoeker bij de Vrije Universiteit Amsterdam (VU), gaf tips uit haar onderzoek naar de stem en positie van verzorgenden IG. Bestuurder Joyce Jacobs en coördinerend verpleegkundige José Boere van verpleeghuisorganisatie De Wulverhorst vertelden hoe zij gedeeld leiderschap nu in praktijk brengen.

Veranderingen in cultuur en structuur

Soms is er een crisissituatie nodig om een verandering teweeg te brengen. Tijdens de coronasituatie ging gedeeld leiderschap bijna vanzelf. Professionals en management trokken als vanzelfsprekend met elkaar op. Werkplezier en kwaliteit van zorg namen toe. Voor Waardigheid en trots een goede reden om het thema extra aandacht te geven. Want hoe geef je gedeeld leiderschap vorm als er géén crisissituatie is? Door het management te leren een stem te geven aan professionals en professionals te leren die stem te gebruiken. Vaak is daar maar een klein zetje voor nodig, blijkt uit het onderzoek van Marieke van Wieringen.

Calimerohouding

Marieke begint met een definitie van 'stem'. Dat is 'het overbrengen van informatie, suggesties en ideeën over

zorggerelateerde onderwerpen aan anderen om een verandering of verbetering te bereiken'. Als je je vervolgens bedenkt dat verzorgenden IG de grootste beroepsgroep zijn en het grootste deel van de zorg verlenen, is het best raar dat hun stem nauwelijks gehoord wordt. 'Ze zijn onmisbaar, maar vaak ook onzichtbaar.' Marieke vertelt dat verzorgenden IG hun eigen houding vaak omschrijven als een 'calimerohouding'. 'Ze geven aan dat ze meepraten belangrijk vinden, maar zien dat niet als een rol voor zichzelf. Ook blijven ze vaak bewust stil. Uit angst voor negatieve consequenties of om het stempel van zeur of klager te krijgen. Maar ook vanuit de overtuiging dat "er toch niets met hun inbreng gedaan wordt".'

Informatie-asymmetrie

Verzorgenden IG hebben vaak het gevoel dat hun kennis of mening er niet toe doet, vat Marieke samen. Tegelijkertijd geven managers en beleidsmedewerkers aan dat ze de verzorgenden IG nooit zien of horen. Marieke legt uit hoe dat komt. 'Veel verzorgenden ervaren een grote afstand tot management en beleid. Ook weten ze niet bij wie ze moeten zijn, ze kennen de weg in de organisatie niet goed. En er is sprake van informatie-asymmetrie: verzorgenden krijgen niet dezelfde informatie als andere professionals. De informatielijn stopt vaak bij verpleegkundigen. En als verzorgenden de informatie wél krijgen, begrijpen ze het vaak niet goed. Dit komt omdat er vaak beleidsjargon gebruikt wordt.'

Tips gedeeld leiderschap

- Zorg dat verzorgenden IG hun kennis verbreden. Over zichzelf – hoe communiceer ik, hoe zorg ik dat anderen mij begrijpen – en over het vak: wat doe ik, wat doen anderen en hoe vullen we elkaar aan. 'Dit helpt verzorgenden om inzicht te krijgen in hun unieke rol en die te verwoorden.'
- Bekend maakt bemind! Maak mensen van beleid en management zichtbaar en bereikbaar, zodat verzorgenden weten bij wie ze moeten zijn. 'Het kan heel waardevol zijn om een dag mee te lopen met elkaar. Het gebeurt niet zo vaak dat een verzorgende een dag meeloopt met de bestuurder of een beleidsmedewerker. Toch voegt dat veel toe. Het gevoelde statusverschil wordt minder en er ontstaat meer begrip en respect voor elkaars rol.'
- Informeer verzorgenden op een gelijkwaardige en toegankelijke manier. Zodat ze er echt iets van kunnen vinden. 'De meeste verzorgenden vinden het best interessant om te lezen over de uitdagingen waar de langdurige zorg voor staat.'
- Geef zeggenschap over zeggenschap. Inspraak wordt vaak van bovenaf georganiseerd. Laat verzorgenden het zelf doen en faciliteer ze, in uren en in praktische zin. 'Zorg bijvoorbeeld dat inspraak buiten de drukste zorgmomenten plaatsvindt.'

Zeggenschap verstevigen

De Wulverhorst is een kleine, zelfstandige verpleeghuisorganisatie in Oudewater, met 240 medewerkers, 74 intramurale cliënten en ongeveer 300 extramurale cliënten. Om gedeeld leiderschap te stimuleren, bracht de organisatie een rigoureuze verandering in de structuur aan. 'Het was wel even zoeken', aldus bestuurder Joyce

Jacobs. ‘Van een structuur met een bestuurder, een zorgmanager en drie teamleiders, zijn we via een bestuurder en zes teamleiders en een bestuurder, twee zorgmanagers en zes teamleiders, uiteindelijk uitgekomen bij een bestuurder en zes coördinerend verpleegkundigen.’ De Wulverhorst schrapte de managementlaag om de zeggenschap van de professionals te verstevigen.

De Wulverhorst schrapte de managementlaag om de zeggenschap van de professionals te verstevigen.

Functies zijn complementair

Coördinerend verpleegkundige José Boere vertelt dat ze als teamleider gewend was alles te doen. ‘Maar toen de manager kwam, voelde het alsof we alle grip kwijtraakten. We kregen geen goede verdeling en het team stond te ver van de manager af.’ Nu zijn de lijnen korter en is er veel minder ruis. José en de andere coördinerend verpleegkundigen hebben gedeeld leiderschap met Joyce én met hun teams. Want om te voorkomen dat de coördinerend verpleegkundigen de rol van teamleider weer zouden pakken, zijn allerlei taken in het team belegd. ‘Teamleden kiezen een taak waar ze affiniteit mee hebben’, zegt Joyce. ‘We maken geen onderscheid tussen verpleegkundigen en verzorgenden. Mensen denken dat die functies hiërarchisch zijn, maar ze zijn complementair.’

Gelijkwaardigheid basisprincipe gedeeld leiderschap

Gelijkwaardig is een basisprincipe van gedeeld leiderschap. Om die gelijkwaardigheid – en dus gedeeld leiderschap – te stimuleren, heeft De Wulverhorst de overlegstructuur aangepast. Joyce: ‘We werken nu meer vanuit horizontale verbindingen. Door mensen van allerlei afdelingen en disciplines op thema’s bij elkaar te brengen.’ José en haar collega-coördinerend verpleegkundigen versterken het persoonlijke eigenaarschap op teamniveau. ‘We houden vinger aan de pols dat teamleden goed in hun rol zitten, zonder het van ze over te nemen.’ Ook heeft De Wulverhorst sinds kort geen verpleegkundige adviesraad meer, maar een verpleegkundige en verzorgende adviesraad. ‘Daar kregen we heel veel aanmeldingen voor.’

Door Ingrid Brons

Meer weten

- [Ga naar de SPOT ON over gedeeld leiderschap](#)
- Lees meer over [leiderschap](#)
- Ga naar de overzichtspagina van de [SPOT ON-weeken](#).
- Essay [Onmisbaar maar onzichtbaar uit Skipr Quaterly](#), geschreven door onderzoeker VU Marieke van Wieringen en directeur strategie en ontwikkeling bij Vilans Henk Nies. Over onzichtbaarheid en niet erkennen inzet van verzorgenden IG. Liever een kortere versie lezen? Lees dan dit blog [Verzorgenden IG: Onmisbaar maar onzichtbaar](#). Bron: skipr.nl.
- [Blog Lessen uit de eerste golf: wees zichtbaar en betrokken](#). Door onderzoeker VU Marieke van Wieringen en directeur strategie en ontwikkeling bij Vilans Henk Nies. Bron: zorgvisie.nl.

- Lees ook de blogs: [Verzorgenden zijn groot\(s\), die moet je willen horen](#) en ['Beleidsmensen, zorg dat verzorgenden je als mens kennen'](#). Door onderzoeker VU Marieke van Wieringen, directeur strategie en ontwikkeling bij Vilans Henk Nies en Karin Kee, bezig met PhD aan de VU Amsterdam. Bron: [zorgvisie.nl](#).
 - Ga aan de slag met de [7 tips van Marieke van Wieringen: zo krijg je meer inspraak in je zorginstelling](#). Bron: [tvvtotaal.nl](#).
 - Interview met onderzoeker en organisatiewetenschapper Marieke van Wieringen over hoe je als verzorgende meer je stem laat horen: ['Niet klagen over de zorgorganisatie, maar je stem laten horen'](#). Bron: [tvvtotaal.nl](#).
-

tags:

[Gedeeld leiderschap](#) (6)

thema's:

[Deskundigheid professionals](#) (132), [Leiderschap, governance en management](#) (90)