



**Thuis in het Verpleeghuis**  
Waardigheid en trots op elke locatie

## 7 tips: Zo zorgt goed leiderschap in de zorg voor kwaliteit en werkplezier



Goed leiderschap is een belangrijke factor voor kwaliteit van zorg en werkplezier van zorgmedewerkers. Bij vijf succesvolle verbetertrajecten van Waardigheid en trots speelde leiderschap een essentiële rol. Onderzoekers van Waardigheid en trots onderzochten om welke aangrijpingspunten en leiderschapskenmerken voor bestuurders en managers het ging en kwamen er tot zeven.

## Waardigheid en trots

Vanuit het programma Waardigheid en trots krijgen verpleeghuizen ondersteuning bij de implementatie van het werken volgens de 8 thema's van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. De kennis die voortkomt uit deze trajecten wordt binnen de sector gedeeld om de beweging naar continu werken aan kwaliteitsverbetering door te zetten. Dit artikel is tot stand gekomen op basis van een analyse door onderzoekers van Waardigheid en trots.

- Voor meer informatie over de aanpak en de uitkomsten, download de presentatie: [7 aangrijpingspunten naar aanleiding van een casestudy naar 5 succesvolle Waardigheid en trots trajecten \(pdf\)](#)
- Lees meer over het [programma Waardigheid en trots](#)

## SPOT ON-week Leiderschap

Van 31 oktober tot en met 4 november 2022 organiseren we een SPOT ON-week met (online) bijeenkomsten, kennisproducten en meer inspiratie over dit thema.

- [Lees alles over de SPOT-ON week](#)

## Online bijeenkomst: de rol van teammanagers bij een lerende organisatie

Leiderschap speelt een cruciale rol om een lerende organisatie te creëren. Hoe pak je dat aan als teammanager? Kom naar deze online bijeenkomst vol praktische tips zodat jij in je eigen organisatie direct aan de slag kan!

- [Meer informatie en aanmelden](#)

## 1. Weet wat er speelt

Het is belangrijk dat bestuurders of managers echt ervaren en weten wat er gaande is in het primaire proces. Dit zorgt voor focus om op te sturen en draagvlak onder medewerkers. De leidinggevenden in de verbetertrajecten deden dit door mee te lopen, mee te werken, gesprekken te voeren met medewerkers, of mee te gaan naar ingewikkelde situaties waar verzorgenden mee te maken kregen.

## ‘Beter zicht op wat haalbaar is’

‘We hebben mensen met verschillende functies gesproken’, vertelt onderzoeker Kelsey Benning. ‘Uit de gesprekken met bestuurders kwam naar voren dat professionals de wereld van het primaire proces en die van bestuur onvoldoende ervaren als één belevingswereld. Door als bestuurder de verbinding met het primaire proces te maken, krijg je beter zicht op wat haalbaar is.’

‘Blijf verbonden met het proces. laat jezelf op een afdeling zien, kom er regelmatig... niet in de zin van controleren, maar beleven.’

*Bestuurder*

## **2. Sluit aan op wat medewerkers drijft en zet daarmee een aantrekkelijke stip op de horizon**

Kelsey: ‘Zo is één organisatie begonnen met een verbeterproces op persoonsgerichte zorg. Dit raakte zo goed aan de motivatie van medewerkers, dat ze het daarna ook makkelijker op de andere thema’s beter gingen doen.’ Adviseur Annemarie Koopman vult aan: ‘Een mooi bijeffect van dit aangrijpingspunt is dat het de organisatie en medewerkers focus geeft om betere keuzes te maken en andere dingen na te laten. Dit zagen we bijvoorbeeld bij een organisatie terug in het terugbrengen van de registratiedruk.’

‘Taal is heel belangrijk om mensen mee te krijgen. Kies taal waar anderen zich achter willen scharen.’

*cliëntenraadslid*

## **3. Versterk eigenaarschap van medewerkers**

Dit vraagt om een andere gedragsstijl van de bestuurder of manager. Bijvoorbeeld door het beleggen van verantwoordelijkheden, mensen niet af te rekenen op fouten en vertrouwen en steun te geven waarbij je mensen wel aanspreekt als dat nodig blijkt. Daarnaast kan het helpen om wijzigingen in de organisatiestructuur aan te brengen om eigenaarschap te versterken. Te denken valt aan integrale functies en minder managementlagen.

### **‘Zorg voor een geleidelijk proces’**

Kelsey: ‘Zo was er één bestuurder die meer wilde loslaten. In zo’n situatie werkt het dan goed om dit geleidelijk te doen. Dit door eerst zelf medewerkers aan de hand te nemen om hen te laten ontdekken dat ze het ook zelf kunnen, om hen vervolgens meer los te laten.’

‘Een belangrijke boodschap was, kijk eerst om je heen, en dan pas naar boven, probeer het eerst zelf op te lossen.’

*Bestuurder*

## 4. Werk planmatig aan beoogde resultaten

Dit door overzicht te creëren, de neuzen dezelfde kant op te krijgen en voortgang te realiseren en zichtbaar te maken. Sluit hierbij goed aan bij het tempo van het primaire proces. Kelsey: 'Vaak zie je dat organisaties ergens aan beginnen, maar het dan vervolgens niet afmaken. Het is belangrijk om heel concreet te benoemen wat je met elkaar wilt bereiken en wanneer. Als je iets afsprekt met elkaar, kom je er met elkaar ook op terug. Zo creëer je ook samen een gevoel van voortgang en dat werkt weer goed voor ieders motivatie.' Annemarie: 'Daarnaast helpt het om de kleine successen ook te vieren en het proces te monitoren. Dit geeft focus, transparantie en veranderenergie.'

'We hebben af en toe nog te veel plannen, de coach van Waardigheid en trots op locatie houdt ons dan een spiegel voor.'

*medewerker*

## 5. Ga het gesprek aan op basis van feiten

Gebruik feitelijke informatie uit bijvoorbeeld indicatoren of scans als gezamenlijk vertrekpunt om het gesprek aan te gaan. Belangrijk om hierbij te benoemen dat het de bedoeling is om er samen van te leren en niet om mensen op de informatie af te rekenen.

### 'Ga het gesprek aan voor draagvlak'

Annemarie: 'Feiten of indicatoren helpen om uit de beleving te komen. Zo van: "Wij denken dit, maar is het wel zo?" Doe je dit niet, dan is het risico dat je blijft hangen in discussies over wat er nu precies speelt. De organisaties hebben daarbij aangegeven dat de scan uit Waardigheid en trots op locatie een belangrijke factor is geweest in het verbeterproces.' Kelsey: 'Er kunnen overigens wel verschillen zijn in de manier waarop mensen zo'n scan invullen. Dan is het belangrijk om daarna wel samen het gesprek aan te gaan over: "Hoe staan we ervoor?" Zo haal je het verhaal erachter ook op. Door kwantitatieve met kwalitatieve informatie te verbinden, bereik je draagvlak en consensus.'

'De scan zorgde voor een gezamenlijk vertrekpunt. Iedereen stond achter het verbeterplan, omdat zij zagen dat het anders moest.'

*medewerker*

## 4 Bevorderende factoren in het veranderproces

Naast de aangrijpingspunten en leiderschapskenmerken, zijn deze factoren voor het gehele verbeterproces van belang:

1. De aanwezigheid van urgentie om verbetering in gang te zetten. Bijvoorbeeld door een tekort aan medewerkers of slechte media-aandacht.
2. De inzet van daadwerkelijk een andere stijl van leiderschap van het bestuur. Dat blijkt voor zittende bestuurders vaak toch een hele opgave. Zo kwam in drie van de vijf trajecten de verbetering pas echt goed op gang kwam door de komst van een nieuwe bestuurder.
3. Het duurzaam verankeren van de zeven aangrijpingspunten als manier van werken met elkaar, op alle lagen van de situatie. Dit vraagt om een lange adem. Daarnaast is het belangrijk om ze integraal toe te passen. Ze hebben allemaal met elkaar te maken en haken op elkaar in.
4. Stimulering en facilitering door inzet van externen. Zij kunnen een spiegel voorhouden en uitnodigen tot reflectie.

## 6. Pas waarderend leiderschap toe

Werk vanuit de persoonlijke relatie en waardeer medewerkers. Licht uit wat goed gaat en zet verdere veranderingen vanuit deze positiviteit in. Kelsey: 'Medewerkers voelen zich hierdoor meer gewaardeerd, omdat ze zich echt gezien voelen voor wie ze zijn.' Annemarie: 'In welke mate je dit kunt doen, hangt natuurlijk wel van de grootte van de organisatie af. Maar ook in een grote organisatie kun je bijvoorbeeld bij het managementteam beginnen. Die raken dan op hun beurt weer geïnspireerd om dit ook toe te passen.'

*'Bevestig en waardeer wat er is ("ik ben zo trots op jullie") in plaats van wat niet goed gaat.'*  
*bestuurder*

## 7. Zet volop in op competentieontwikkeling

Zowel bij jezelf als bij medewerkers. Zowel op het dagelijkse werk als op speciale momenten daarbuiten. Richt je daarbij op reflectievaardigheden waarbij het vooral om het herkennen en doorbreken van patronen gaat. Daarnaast zet je in op competentieontwikkeling door voorbeeldgedrag en de inzet van nieuwe mensen.

### **'Nieuwe mensen zijn soms nodig voor doorbraak'**

Annemarie: 'Het is belangrijk dat er in een organisatie structureel gereflecteerd wordt. Om hardnekkige patronen echt te doorbreken, is het verder belangrijk om ook in de waan van de dag even te kunnen stoppen en te kijken: "Wat gebeurt hier nou? En hoe kunnen we dit anders doen?" Kelsey: 'Daarnaast hebben we gezien dat bij sommige organisaties de competentieontwikkeling het snelste ging door nieuwe mensen in te

zetten. Mensen die van nature al uitgaan van bepaalde principes. Soms is dat gewoon nodig om een doorbraak te kunnen realiseren. Dat lukt niet als er te veel medewerkers zijn die in de oude patronen en dynamiek blijven zitten.'

'Als je blijft vertrouwen op de organisatiedynamiek, kan je geen kwaliteitsverhoging realiseren. Je zal iets in de patronen moeten veranderen.'

*bestuurder*

## Drieluik effectief leiderschap in het verpleeghuis

Welke instrumenten, theorieën en modellen helpen om deze aangrijpingspunten toe te passen in de praktijk? Daarvoor hebben we verdiepend onderzoek gedaan. De resultaten zijn te zien in deze artikelenreeks:

- Deel 1: [Innerlijke motivatie en andere succesfactoren voor effectief leiderschap](#)
- Deel 2: [Sturen op eigenaarschap en andere tips voor effectief leiderschap](#)
- Deel 3 komt tijdens de [SPOT ON-week](#) online

## Meer weten

- Lees meer over het [thema Leiderschap](#)

---

### tags:

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

### thema's:

[Leiderschap, governance en management](#) (89), [Werken met plezier](#) (24)