



Innerlijke motivatie en andere succesfactoren voor effectief leiderschap



Leiderschap is een cruciale factor voor kwaliteit van zorg en werkplezier van zorgmedewerkers. Dat blijkt uit analyse van de verbetertrajecten van het programma Waardigheid en trots op locatie. Met de bestuurders en managers van vijf zorgorganisaties bespraken we vervolgens wat de belangrijkste do's en aanrijpingspunten op het gebied van leiderschap in het verpleeghuis zijn. Maar hoe pas je dit nu concreet zelf toe in je eigen praktijksituatie? In dit eerste deel van deze artikelenreeks staan twee aanrijpingspunten centraal: 'Verbind met het primair proces' en 'Wakker innerlijke motivatie aan'.

Drieluik effectief leiderschap: deel 1

In deze artikelenreeks over effectief leiderschap behandelen we in drie delen praktische tips en tools bij de gevonden aanrijpingspunten.

7 aangrijpingspunten voor effectief leiderschap

Zeven aangrijpingspunten sprongen eruit naar aanleiding van de gesprekken bij vijf zorgorganisaties:

1. **Verbind met het primair proces**
2. **Wakker innerlijke motivatie aan**
3. Versterk eigenaarschap
4. Werk planmatig
5. Ga in gesprek op basis van feiten
6. Pas waarderend leiderschap toe
7. Zet volop in op competentie-ontwikkeling

De hierboven opgesomde tips en methoden zijn niet uitputtend. Maar ze bieden een mooie basis met praktische handvatten om mee aan de slag te gaan. Kijk vooral wat past bij jou en jouw organisatie!

#1: Verbind met het primair proces

Zorg er als bestuurder of manager voor dat je dichtbij het primair proces komt te staan en je hiermee verbindt (het echt gaat beleven en ervaren). Zo kun je van verschillende werelden naar één wereld gaan, die dienend is aan dat primair proces. Dit geeft je focus om op te sturen en zorgt voor draagvlak onder medewerkers.

Praktische tips:

- Ga ook als bestuurder of manager naar de zorgafdeling. Laat er je gezicht zien en beleef hoe het er daar aan toe gaat. Oók in het weekend. Een methodiek die hier goed op aansluit is [*management by walking around*](#).
- Zoek laaghangend fruit: kies bij verbeteracties iets dat relatief gemakkelijk op te lossen is en wat direct resultaat geeft, en maak dat zichtbaar voor iedereen. Dat laat zien dat je echt hebt geluisterd en het hebt begrepen. Bijvoorbeeld in incidentopvolging: laat zien wat er van een incident geleerd is en koppel dit (bijvoorbeeld visueel) terug.

Methoden:

- Verdiep je als bestuurder of manager in het primair proces. Om het primair proces zichtbaarder en duidelijker te maken, kun je afdelingen oproepen om een illustratietool te gebruiken, bijvoorbeeld de tool [*Visio*](#). Dit is een toepassing waarmee je met betrokken professionals een zo simpel mogelijk en herkenbaar processchema maakt in de taal van het primair proces. Op die manier werk je letterlijk aan hetzelfde primair proces.
- De [*kwaliteit-verbetercyclus*](#) is een methodiek om medewerkers te helpen om zelfstandig continu te leren en te verbeteren. Concrete verbeteracties worden daarmee inzichtelijk gemaakt en blijven dichtbij het primair proces. Het zorgt ervoor dat alle niveaus uit de organisaties bij de verbeteringen betrokken zijn en aan

hetzelfde werken.

Praktijkvoorbeeld:

Bij een van de organisaties die we spraken was onlangs de organisatiestructuur veranderd. In de nieuwe structuur zat er een nieuwe managementlaag tussen de bestuurder en de zorgprofessionals. Om toch de nodige verbinding te houden en om aan directe informatie te komen, luncht de bestuurder regelmatig met de medewerkers. De bestuurder wil graag dat de medewerkers gemotiveerd kunnen afwijken van richtlijnen en protocollen als dat nodig is. Tijdens deze lunches kwam naar boven dat medewerkers het lastig en spannend vinden om dit te doen. Dit gaf de bestuurder de kans om hierop door te vragen: wat vindt men zo lastig en hoe kan het management hen hierin ondersteunen? De bestuurder kan deze input direct meenemen naar de teamleiders, zodat zij handvaten hebben om een veiligere leercultuur te stimuleren.

#2: Wakker innerlijke motivatie aan

Ga in gesprekken na wat medewerkers drijft en maak zo hun passie los! Zet op basis daarvan een aantrekkelijke stip op de horizon om gezamenlijk naartoe te werken.

Praktische tips:

- Geef aandacht aan de ontwikkeling van medewerkers. Door de teamleider samen met de medewerker te laten beschrijven waar iemand goed in is en wat iemand wil verbeteren ontstaat er meer ruimte voor reflectie en de eigen motivatie/waarden in het werk.
- Door met elkaar in gesprek te gaan over wat goede verpleeghuiszorg is, spreek je medewerkers aan op hun motivatie die hen in de zorg terecht heeft doen komen. Gebruik hiervoor bijvoorbeeld deze publicatie: [Met elkaar in gesprek over kwaliteit van verpleeghuiszorg \(pdf\)](#).

Methoden:

- Steek eens de 'thermometer' in het team om te kijken hoe het staat met ieders motivatie. Gebruik bijvoorbeeld smiley's of kleuren om de motivatie te scoren. Dit kan zelfs dagelijks door middel van een check-in bij de dagstart. Een goede methode hiervoor is het gedachtengoed van [deep democracy](#).
- Door middel van rollenspellen kunnen medewerkers zich beter verplaatsen in de ander. Rollenspellen kunnen het begrip voor een collega met een andere functie vergroten waardoor de motivatie groeit. Ook het in de schoenen van de bewoner verplaatsen kan helpen de motivatie te stimuleren. Meer weten hierover? Bekijk eens deze [casus over rollenspel van Pasemeco \(pdf\)](#).
- Laat teams methodieken inzetten om drijfveren van medewerkers te onderzoeken. [Management Drives](#) is hiervoor een bekende methode. De zes drijfveren die in deze methodiek centraal staan geven een betekenis

aan persoonlijk leiderschap en geven inzicht hoe mensen zich gedragen onder normale situaties en onder stress.

Praktijkvoorbeeld:

Een organisatie wil beter aansluiten bij de motivatie van medewerkers. Daarom heeft de bestuurder bij medewerkers opgehaald wat aansluit bij hun werkplezier. Daaruit kwam naar voren dat persoonsgericht werken als principe goed aansluit bij hun motivatie. Daarom zijn ze daar mee gestart als basis voor nieuwe plannen. Dit zorgde ervoor dat er geleerd kon worden en ondertussen het werkplezier vergroot werd.

SPOT ON-week Leiderschap

Warmgemaakt voor leiderschap? Lees dan binnenkort ook deel twee en drie in deze reeks en leer meer over het toepassen van de andere aangrijpingspunten. 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. Houd de website dus in de gaten.

Meer weten

- Lees alles over het [thema leiderschap](#)
- Nog meer lezen over de 7 aangrijpingspunten? Lees dan [dit artikel met quotes en voorbeelden](#) van de vijf bevraagde organisaties. In deze [presentatie over de opbrengsten van het onderzoek \(pdf\)](#) vind je ze in een handig overzicht.

thema:
[Leiderschap, governance en management](#) (93)