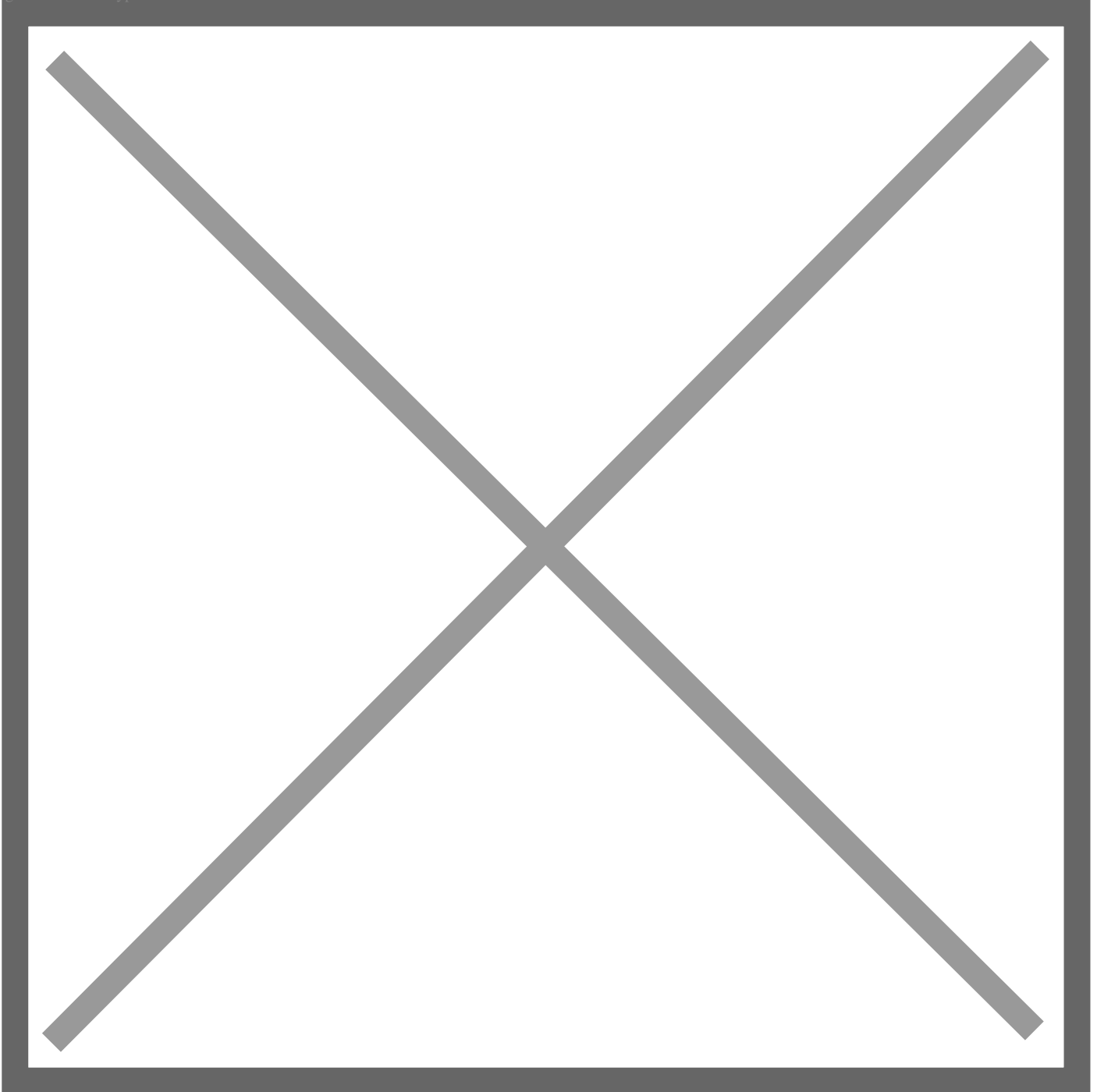




Thuis in het Verpleeghuis
Waardigheid en trots op elke locatie

Effectief leiderschap inzetten in het verpleeghuis doe je zo

Image not found or type unknown



Leiderschap is een cruciale factor voor kwaliteit van zorg en werkplezier van zorgmedewerkers. Met de bestuurders en managers van vijf zorgorganisaties bespraken we vervolgens wat de belangrijkste *do's* en aangrijpingspunten op het gebied van leiderschap zijn. Maar hoe pas je dit nu concreet zelf toe in je eigen praktijksituatie? In het derde en laatste deel van deze artikelenreeks staan twee aangrijpingspunten centraal: 'Pas waarderend leiderschap toe' en 'Zet volop in op competentie-ontwikkeling'.

Drieluik effectief leiderschap in het verpleeghuis: deel 3

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

- Deel 1: [Innerlijke motivatie en andere succesfactoren voor effectief leiderschap](#)
- Deel 2: [Sturen op eigenaarschap en andere tips voor effectief leiderschap](#)

SPOT ON-week: Leiderschap

Dit artikel is onderdeel van de SPOT ON-week over leiderschap. Lees dan ook deel één en twee van deze reeks en leer meer over het toepassen van de andere aangrijpingspunten. Bekijk ook de bijeenkomsten, kennisproducten en meer inspiratie over dit thema.

- [Alles over de SPOT ON: leiderschap](#)

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!

#6: Pas waarderend leiderschap toe

Leid vanuit de persoonlijke relatie en waardeer medewerkers. Sta stil bij wat er wél is. Licht uit wat goed gaat

en zet deze positieve energie in.

Praktische tips:

- Laat systemisch zien waar symptomen vandaan komen. Benoem dat ‘het systeem’ iets heeft opgeroepen bij een medewerker, bijvoorbeeld een negatieve ervaring. Hiermee laat je zien dat iedereen op die plek zou op dezelfde manier zou hebben gereageerd. Bekijk hier de [basisprincipes van systeemdenken](#).
- Alles dat aandacht krijgt, groeit. Gebruik positieve taal en besteed aandacht aan positieve dingen. Gebruik een waardierend grondhouding waarbij je naar de historie en context van de organisatie kijkt, voordat je vooruit kijkt. Hierdoor wordt er niet gefocust op wat er niet is gelukt, maar op wat wel gelukt is. Voorbeelden van oefeningen vind je hier: [waarderende grondhouding](#).

Methoden:

- Breng kernkwaliteiten van medewerkers in beeld en laat hen deze actief inzetten. Er zijn veel verschillende methoden om deze kwaliteiten te meten, een voorbeeld zijn de [kernkwadranten van Offman](#). Doel van deze test is om te laten zien dat iedereen zijn eigen unieke bijdrage aan een team heeft.
- Eindig de dag met een evaluatie waarbij er expliciet wordt gereflecteerd op wat er goed ging.
- Heb je inzicht in jouw communicatie(stijlen). Zet in op de grondhouding: ‘ik ben oké, jij bent oké’ Meer informatie over de [transactionele analyse](#) vind je hier.

Praktijkvoorbeeld:

Binnen een organisatie was een enorm gebrek aan zelfvertrouwen onder medewerkers. De leidinggevenden besloten daarom om de medewerkers een specifieke training aan te bieden. In deze training leerde men hoe je successen viert, en hoe je kunt focussen op dat wat goed gaat. De leidinggevende werd aangemoedigd om een compliment te geven wanneer een medewerker zichzelf verbetert. De leidinggevende leerde ook op welke manier je complimenten het beste kunt geven. Het resultaat van deze interventies was dat medewerkers meer werktevredenheid ervaarden, en met meer zekerheid aan de slag gingen.

#7: Zet volop in op competentieontwikkeling

Competentieontwikkeling kan op vier aspecten worden aangepakt: on en off the job competentieontwikkeling, gericht op reflectievaardigheden of specifiek op het herkennen en doorbreken van patronen, door voorbeeldgedrag als bestuurder of door de inzet van nieuwe mensen.

On en off the job competentie-ontwikkeling

Een eerste stap die je kunt zetten is gelegenheid creëren om *on and off the job* leren te stimuleren, bijvoorbeeld via leiderschapsprogramma's, persoonlijke coaching of intervisie. Dit biedt tijd en ruimte om te reflecteren op het eigen handelen.

Praktische tips:

- Naast individuele ontwikkeling kan het ook waardevol zijn om in te zetten op teamontwikkeling. Daarbij richt je je niet op de persoon, maar juist op het teamniveau. Hierbij is het belangrijk om veiligheid te creëren, spelregels op te stellen voor deze ontwikkeling.

Methoden:

- Voer een buddy-systeem in. Zo ondersteunen medewerkers elkaar in ontwikkelbehoeften en kan men laagdrempelig van gedachten wisselen.
- Organiseer ontwikkelgesprekken in plaats van functioneringsgesprekken. Zo ligt de nadruk meer op 'waar wil je heen?' dan op 'hoe heb je het gedaan?'. [Voorbeelden van ontwikkelgesprekken vind je hier.](#)
- [TMA-talentaanalyse](#) is een methode die inzicht geeft in de persoonlijkheid van medewerkers vanuit een positieve benadering en het kijken naar kansen.

Praktijkvoorbeeld

In een organisatie worden FIT-gesprekken ingezet (functioneringsgesprekken in teamverband). Teamleden reflecteren en evalueren voor aanvang op hun eigen functioneren. Tijdens de sessie wordt een veilige, gemoedelijke sfeer gecreëerd, en spelregels afgestemd over hoe men zich gedraagt tijdens het gesprek. Per teamlid wordt een ontwikkelvraag behandeld. Vervolgens reflecteert het hele team op wat genoemd is en hoe dit (en het team) zich verhoudt tot de rest van de organisatie. Hier worden acties aan verbonden. Tot slot evalueert het team. Door deze FIT-gesprekken zijn er heldere kaders voor teams om eigenaarschap te pakken, is er een duidelijke leider, en is er veel aandacht voor teamontwikkeling.

Gericht op reflectievaardigheden, specifiek op het herkennen en doorbreken van patronen

Vergroot competenties op het gebied van structureel reflecteren en spiegelen. Leer daarbij in het bijzonder patronen te herkennen van jezelf en van anderen (ten aanzien van gedrag, processen en cultuur) en leer deze te doorbreken.

Praktische tips:

- Laat medewerkers reflectieverslagen schrijven, en feedback aan elkaar geven.
- Laat observaties van gedrag terugkoppelen in (team)overleggen en relateren aan jullie bedoelde resultaten.

- Zoek de dialoog op met verschillende functionarissen om eigen waarheden te doorbreken en inzichten te verkrijgen.

Methoden:

- Niet al het gedrag is zichtbaar. De [ijsbergmethode](#) is een voorbeeld van een methode die kan helpen reflectie te bieden op wat is wel en niet zichtbaar is.
- Er bestaan veel tests die omgangsvoorkeuren en communicatiestijlen kunnen helpen begrijpen. De [DISC](#)-test of [roos van Leary](#) zijn bekende voorbeelden hiervan.
- Een andere, speelse manier om medewerkers elkaar feedback te leren geven is de [feedbackcarrousel](#).

Door voorbeeldgedrag als bestuurder

Toon als leidinggevende consequent en consistent voorbeeldgedrag. Op die manier kan je een keten in gang zetten.

Praktische tips:

- Je kunt als bestuurder bewust kiezen voor minder management- en directielagen en meer zelf te doen. Zo ben je meer zichtbaar en kun je een voorbeeld stellen van het gedrag dat je van medewerkers terug zou willen zien.
- Communiceer als bestuurder wat je doet en benoem ook waar je tegenaan loopt. Dat is wat je ook wilt zien van medewerkers.

Inzet van nieuwe mensen

Haal nieuwe mensen binnen met de gewenste competenties of verplaats medewerkers naar een nieuwe positie om te komen tot versnelling en borging van de verandering.

Praktische tips:

- Durf als organisatie afscheid te nemen van medewerkers die afwijken van de visie. Dit om stijlvastheid te creëren.

Methoden:

- Laat de leidinggevende een vlootschouw/personeelsschouw opstellen. Medewerkers worden hierin verdeeld door middel van een *ranking*, waardoor inzichtelijk wordt in hoeverre zij nu en in de toekomst passen in hun functie. Hierdoor heb je een gestructureerd overzicht dat ingezet kan worden voor strategische personeelsplanning. Meer informatie over de [vlootschouw](#) vind je hier.

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.
-

tags:

[Leiderschap](#) (84)

thema:

[Leiderschap, governance en management](#) (91)