



Waardigheid
en trots *op locatie*

Leiderschap bestuur/hoger management met effect op de prestatie van de organisatie

7 aangrijpingspunten naar aanleiding van een casestudy naar 5 succesvolle Waardigheid en Trots-trajecten

*Onderdeel van:
Thuis in het Verpleeghuis, Waardigheid en trots op elke locatie*



Waardigheid
en trots *op locatie*

Inleiding

Leiderschap is een ruim en wat ongrijpbaar thema. Toch speelt het in veel trajecten van Waardigheid en Trots op locatie vaak een cruciale rol om de prestatie van een organisatie te verbeteren.

We hebben 5 cases geselecteerd waarin het bestuur/hoger management de prestatie van de organisatie heeft verbeterd door aantoonbaar een beweging/verandering in het leiderschap aan te brengen. Zij zijn geïnterviewd over hun ervaringen in de eigen organisatie vanuit de vraagstelling:

‘Welke aangrijpingspunten zien jullie op het gebied van leiderschap (van bestuur/hoger management) om de prestatie van de organisatie te verbeteren?’

Met als doel om collega-bestuurders/hoger managers in de verpleeghuissector handvatten te bieden om de prestatie van de eigen organisatie te verbeteren.



Waardigheid
en trots *op locatie*

Deelnemers

Er zijn 5 cases geselecteerd waarbij er een verbetering van de prestatie heeft plaatsgevonden, door een verandering in het leiderschap. Daarbij is gekeken naar diversiteit op een aantal punten:

- Grootte van de organisatie
- Verspreiding over het land
- Bestaande of nieuwe leider
- Op bestuurlijk of hoger managementniveau

De 5 cases zijn: Vivantes, locatie de Vlechting van ZZG Zorggroep, Oldael, Westerkim en Ter Weel.



Waardigheid
en trots *op locatie*

Werkwijze

Bij de 5 cases zijn elk 3 personen geïnterviewd, met verschillende functies. Het eerste interview per case vond steeds plaats met de bestuurder/hoger manager die de ‘verandering van het leiderschap’ heeft geïnitieerd en vormgegeven. Daarnaast zijn twee andere medewerkers uit de organisatie geïnterviewd die dit veranderde leiderschap in de praktijk hebben ervaren.

Vervolgens is er een analyse uitgevoerd ten aanzien van overeenkomende aangrijpingspunten. Hieruit komen 7 aangrijpingspunten naar voren die bestuurders/hoger management kunnen toepassen om de prestatie van de eigen organisatie te verbeteren.

Ondanks de diversiteit zijn alle aangrijpingspunten (in verschillende mate en volgorde) **in alle cases** genoemd als zijnde belangrijk. In de volgende dia’s lichten we deze aangrijpingspunten toe.

We sluiten af met het benoemen van een aantal factoren in de context waarvan de deelnemers hebben aangegeven dat deze hebben bijgedragen aan de verandering van het leiderschap met effect op de prestatie van de organisatie.



7 aangrijpingspunten op een rij

1. Verbind met het primaire proces en maak van verschillende werelden één
2. Wakker de innerlijke motivatie aan en zet hiermee een stip op de horizon
3. Versterk eigenaarschap van medewerkers
 - a. door een andere stijl qua gedrag
 - b. door wijzigingen in de structuur
4. Werk planmatig
5. Ga het gesprek aan op basis van feiten
6. Pas waarderend leiderschap toe
7. Zet volop in op competentie-ontwikkeling:
 - a. on en off the job
 - b. gericht op reflectievaardigheden, specifiek op het herkennen en doorbreken van patronen
 - c. door voorbeeldgedrag als bestuurder en
 - d. door inzet van nieuwe mensen



1. Verbind met het primaire proces en maak van verschillende werelden één.

Door dichtbij het primair proces te gaan staan en hiermee te verbinden (dit echt te beleven en te ervaren) kun je van verschillende werelden naar 1 wereld gaan, die dienend is aan dat primair proces. Dit geeft focus om op te sturen en draagvlak onder medewerkers.

“De bestuurder werkte letterlijk mee. Dat gaf erkenning aan de medewerkers. Doorbreking gap tussen werkvloer en bestuur” - Westerkim

“Dichterbij komen als afdeling Kwaliteit, naar de locaties gaan en voelen wat er op de locaties gebeurde. De taal leren en deze gebruiken voor beleid” - Vivantes

“Ik ben doelbewust aanwezig bij dagelijkse werkprocessen. Door bijvoorbeeld aan te sluiten bij een ingewikkelde casus haal ik die info op. Hun werkelijkheid is af en toe mijn andere werkelijkheid. Daar moet je wel je vorm van sturen op aanpassen” - Oldael

“Blijf verbonden met dat proces. Laat jezelf op een afdeling zien, kom er regelmatig. Weet wat er speelt. Niet in de zin van controleren maar beleven. Sluit eens een keer aan bij een maaltijd, kom eens in het weekend, loop ook eens binnen bij een avonddienst. Dat wordt wel gezegd, maar te weinig gedaan” –Ter Weel

“Je moet als bestuurder zichtbaar zijn, veel koffie drinken, samen lunchen, op de verschillende onderdelen van de organisatie meelopen. Je moet er wel geduld voor hebben” - Westerkim

“De bestuurder is de verbinder, die de verschillende belangen bij elkaar brengt” - Westerkim



2. Wakker de innerlijke motivatie aan en zet hiermee een stip op de horizon

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

“Taal is heel belangrijk om mensen mee te krijgen, kies taal waar anderen zich achter willen scharen. Want wie wil er nu niet ‘De Parel van Dukenburg’ zijn” - ZZG Zorggroep

“Je moet aansluiten bij de motivatie van de medewerkers, er is een reden waarom ze in de zorg gaan werken. Dat moet je niet heel functioneel inrichten, want dan komt die motivatie niet goed tot zijn recht” - Vivantes

“Stip op de horizon: met de hele organisatie de 4 pijlers bepaald: via structuur en gesprekken” - Westerkim

“Op de relatie krijg je veel voor elkaar, door meelopen, observeren. Je moet de juiste woorden kiezen, een spiegel voorhouden, maar dat kost tijd. Vanuit de relatie komen tot verandering, maar dat kan ook persoonlijk worden” - Westerkim



3. Versterk eigenaarschap van medewerkers – a. door een andere stijl qua gedrag

Stuur op eigenaarschap: verantwoordelijkheden uitdelen, sturen op afstand, eerst zelf laten oplossen, bevragen, zaken terugleggen, vertrouwen en steun geven in combinatie met aanspreken, niet afrekenen op fouten.

“Een belangrijke boodschap was, kijk eerst om je heen, en dan pas naar boven, probeer het eerst zelf op te lossen. Om dat [gedrag] te doorbreken. Dat geldt ook voor de directie, ik heb gezegd jullie moeten sturen op afstand” – Ter Weel

“Dat zegt wel wat over dat je eerst mensen aan hun handje mee moet nemen, en uiteindelijk dan weer voorzichtig terug moet treden omdat ze het gewoon heel goed zelf kunnen, dat is mijn overtuiging” - Oldaël

“Zou graag willen zien dat medewerkers ook vaker gemotiveerd durven af te wijken. Ik steun ze daar in, ik geef rugdekking, er worden geen koppen afgehakt als je boven het maisveld uitkomt” - Oldaël

“Niet alleen uitdagen, maar ook ondersteunen en controleren” – ZZG Zorggroep

“We leren samen en fouten mogen gemaakt worden. Vroeger loste we dingen voor ze op, behoeden voor fouten, nu laten we ze het zelf doen, niet alles voorkauwen” – Ter Weel



3. Versterk eigenaarschap van je medewerkers – b. door wijzigingen in de structuur

Breng veranderingen aan in de structuur die bijdragen aan eigenaarschap, zoals bv integralere functies of minder managementlagen.

“De teams worden steeds meer als team verantwoordelijk, de sterrolhouders worden getraind om de teams mee te nemen (voorbeeldgedrag). Het moet erin slijten” – ZZG Zorggroep

*“De bestuurder heeft een andere structuur aangebracht, dat gaf een kleine span of control, dat werkte daardoor beter” -
Oldaël*

“We zijn integralere teams gaan vormen met minder functies. Eén team is verantwoordelijk, dan kan je ook investeren in de relatie met de bewoners” - Vivantes

“De WOL coach zei: jij bent allerlei bypasses aan het aanleggen, maar je doet het eigenlijk gewoon nog binnen de oude structuur. Dat was voor mij toen een eye opener, wat ik wil kan eigenlijk niet, ik wil meer verantwoordelijkheid bij de medewerkers leggen, maar feitelijk hield ik alle oude afhankelijkheidsrelaties, de hiërarchie, nog in stand” – Ter Weel

*“De nieuwe bestuurder heeft na 1 MT de structuur omgegooid: korter, van zenden naar actief voorbereiden en participeren. Met tijdsbewaking en er op terugkomen en kaders stellen”
- Westerkim*



4. Werk planmatig

Om overzicht te creëren, de neuzen dezelfde kant op te krijgen, voortgang te realiseren en te laten zien en om zaken goed af te maken is planmatig werken met beoogde resultaten behulpzaam. Het is hierbij belangrijk om aan te sluiten bij het tempo van het primair proces.

“We hebben af en toe nog teveel plannen, de WOL-coach houdt ons dan een spiegel voor. Hoort dit bij het project of is het iets anders? En moet je het dan wel beginnen?” – Ter Weel

“De organisatie heeft procesmatig werken en planmatig werken ingevoerd” - Westerkim

“Ik wil altijd meer en sneller, maar daarmee ga ik voor de troepen vooruit lopen en verlies ik ze. Dus ik heb geleerd om ook echt te temporiseren” - ZZG

“Kies de juiste timing om iets te initiëren kiezen: Temporiseren aan de ene kant, maar al wel zaadjes planten door prikkelende vragen te stellen voor volgende stappen” – Ter Weel

“Er wordt nu meer gewerkt vanuit de PDCA cyclus. Het wordt nu meer geaccepteerd om met deadlines te werken en daar ook op terug te komen” - Oldaël



5. Ga het gesprek aan op basis van feiten

Gebruik feitelijke informatie (zoals uit indicatoren of scans) als gezamenlijk vertrekpunt om het gesprek aan te gaan en om van te leren, niet om medewerkers op af te rekenen.

“Scan zorgde voor een gezamenlijk vertrekpunt, iedereen stond achter het verbeterplan, omdat zij zagen dat het anders moest” - ZZG

“Indicatoren hebben ons wel geholpen in de PDCA cyclus, want daar waren we niet goed in. Je hebt die systemen, die harde parameters nodig. Ze moeten niet al te leidend zijn en zorg voor een nuance” - Oldael

“De scan was een goed startpunt van een gezamenlijk beeld, het geeft een diepgaander inzicht in de situatie. Het creëren van één wereld” - ZZG

“Niet alleen op basis van beleving het gesprek aan gaan, maar ook op basis van feiten en getallen. Daarvoor moet je informatie goed zijn, maar dan kan je er wel het gesprek over aangaan. Je wil voorkomen dat het een ‘welles/nietes gesprek’ gaat worden. We kunnen nu met cijfers het gesprek in gaan, niet verwijtend, maar om te achterhalen wat er aan de hand is” - Vivantes



6. Pas waarderend leiderschap toe

Leid vanuit de persoonlijke relatie en waardeer medewerkers en wat er is. Licht eruit wat goed gaat, en zet deze positieve energie in.

“Bestuurder legt de nadruk op dingen die goed gaan: regelmatig mijlpalen benoemen en omschrijven wat bereikt is” - Vivantes

“Respect hebben voor de medewerkers en waardering tonen en uitspreken” - Oldael

“Luisterend oor bieden, samen koffie drinken ook op niet zorggerelateerde wijze (ook al ligt het niet natuurlijk)” - Westerkim

“Bevestigen en waarderen wat er is (‘ik ben zo trots op jullie’) i.p.v. wat niet goed gaat” - Westerkim

“Mensen op de juiste manier proberen te verleiden en motiveren om mee te gaan in de verandering. Goede voorbeelden uitlichten, deze teams niet aanwijzen, maar zichzelf laten aanmelden” - Ter Weel



7. Zet volop in op competentie-ontwikkeling:

a. on en off the job, b. gericht op reflectievaardigheden, specifiek op het herkennen en doorbreken van patronen

a. Creëer gelegenheid om on & off the job te leren, via bijvoorbeeld leiderschapsprogramma's, persoonlijke coaching of intervisie. Bied tijd en ruimte om stil te kunnen staan, om te kunnen reflecteren op het eigen handelen.

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

“Er is een vaste ondersteuningsstructuur gecreëerd op een aantal assen voor leiderschapsontwikkeling vanuit ZZG: voorbeeldgedrag, voorwaarden vanuit de organisatie (bv ondersteuning van staf) en scholen en reflecteren: tijd en ruimte om managementvraagstukken op te kunnen pakken” - ZZG

“Bewustzijn op wat je zelf doet en welk effect dat heeft op anderen? Soms hangt de ontwikkeling samen met het patroon van de organisatie, het bewust worden van het patroon en hoe je dat kan doorbreken. Je probeert bewustzijn te creëren op organisatiepatronen en hoe we dat kunnen doorbreken” - Vivantes

“Op de relatie krijg je veel voor elkaar, door meelopen, observeren. Je moet de juiste woorden kiezen, een spiegel voorhouden, maar dat kost tijd. Vanuit de relatie komen tot verandering, maar dat kan ook persoonlijk worden. Dan raak je persoonlijk gekwetst” - Westerkim

“Je moet mensen niet in het diepe gooien, maar ze de tools en passende ondersteuning geven. Ruimte om te leren aanbieden, zorgen dat afspraken worden nagekomen” – Ter Weel



7. Zet volop in op competentie-ontwikkeling: c. door voorbeeldgedrag als bestuurder en d. inzet van nieuwe mensen

- c. Toon als leidinggevende consequent en consistent voorbeeldgedrag voor hetgeen waar je aandacht voor wilt creëren. Op die manier kan je een keten in gang zetten.
- d. 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

“Consistent en consequent voorbeeldgedrag tonen in de nieuw verworven competenties en aanpak” – Ter Weel

“De juiste mensen om je heen verzamelen, met hen toetsen en transparant over zijn. Er is meer stabiliteit gekomen in de top en staf” - Oldaël

“We hebben de medewerkers getraind, door samen met ze te reflecteren en voorbeeldgedrag te tonen. “Ik weet ook niet alles, dat zeg ik dan ook”. Fouten maken mag ook, daar leren we van” - Vivantes

“Als je blijft vertrouwen op de organisatiedynamiek (patronen en dynamiek), zonder iets te veranderen kan je geen kwaliteitsverhoging realiseren. Je zal iets in je dynamiek en patronen moeten veranderen, en mensen selecteren die de dynamiek kunnen veranderen. Als bestuurder ben je daar altijd onderdeel van”-Vivantes

“De functies met nieuwe mensen gevuld die andere competenties (sturing op afstand en coaching) bezitten” – Ter Weel



Waardigheid
en trots *op locatie*

Welke factoren hebben bijgedragen aan verandering van het leiderschap met effect op de prestatie van de organisatie?

Uit de analyse komt een mix van factoren naar voren:

1. De aanwezigheid van **urgentie** om verbetering in gang te zetten, door bv. een Inspectie die druk uitoefent, slechte media-aandacht, onderhandelingen met het zorgkantoor, medewerkerstevredenheid: tekort medewerkers, geen klanten: leegstand = geen geld.
2. De inzet van **daadwerkelijk een andere stijl van leiderschap van het bestuur/hoger management**. Dat blijkt voor zittende bestuurders/hoger managers vaak toch een hele opgave. Zo kwam in drie van de vijf trajecten de verbetering pas echt goed op gang door de komst van een nieuwe bestuurder.
3. Het lukt om **integraal** een **combinatie** van de **7 aangrijpingspunten** in gang te zetten. De aangrijpingspunten lijken mogelijk een open deur, maar het gaat over een lange adem om dit op alle lagen duurzaam te kunnen verankeren. Het is een cultuurverandering!
4. Stimulering en facilitering door **externe coaching** (in dit geval Waardigheid en Trots op locatie), als extra steun in de rug en ter reflectie.



Waardigheid
en trots *op locatie*

Colofon

Annemarie Koopman, senior adviseur, a.koopman@vilans.nl, 0622451260

Kelsey Benning, adviseur, k.benning@vilans.nl, 0627845642

Nathalie Stolwijk, onderzoeker, n. stolwijk@vilans.nl, 0621480688

Met dank aan de vijf organisaties:

Vivantes

Locatie de Vlechting van ZZG Zorggroep

Oldael

Westerkim

Ter Weel

Februari 2022