



Consult Zorg
an IQVIA business

Whitepaper Leidinggeven in de zorg

Een whitepaper met praktische handvatten hoe je optimaal groeit in jouw rol als leidinggevende. >>>



Evi Vermeer



Manja Coppens



Myriam Martens

www.qconsultzorg.nl

Inhoud

- 1. Inleiding**
- 2. Het leiderschapsmodel**
- 3. De 5 rollen toegelicht**
 - Rol 1. De bedrijfsmanager
 - Rol 2. De voorzitter
 - Rol 3. De coach
 - Rol 4. De strateeg
 - Rol 5. De netwerker en verbinder
- 4. Conclusie**
- 5. Over de auteurs**
- 6. Contact**

Klik op de inhoudteksten om naar het hoofdstuk te gaan. Met onderstaande navigatietools ga je terug naar de inhoud (Home) of voor- of achteruit.



1. Inleiding

Sommige leidinggevenden in de zorg hebben bewust voor die rol gekozen, anderen zijn er min of meer ingerold. Ook werken verschillende organisaties met zogenaamde meewerkend leidinggevenden; professionals die deels gewoon meedraaien op de afdeling en daarnaast ook leidinggeven. Voor al die leidinggevenden hebben we deze whitepaper geschreven.

Leidinggeven is een vak. Het vraagt om persoonlijk leiderschap, competenties en vaardigheden om anderen aan te sturen, te helpen ontwikkelen en te zorgen dat afdelings- en organisatiedoelen gerealiseerd worden. Vanuit Q-Consult Zorg hebben we een model ontwikkeld dat gaat over welke rollen je als leidinggevende moet kunnen vervullen. Wat moet je als leidinggevende in de zorg weten over de financiering? Hoe zorg je ervoor dat medewerkers zich gezien en gehoord voelen? Hoe vertaal je de visie van jouw organisatie naar de praktijk? Hoe ga je om met de werkdruk nu het ziekteverzuim zo hoog is? Kortom, wat moet ik als leidinggevende weten, doen en kunnen?



De zorgsector kent grote knelpunten, waarbij geld al lang niet meer het grootste probleem is. Verbondenheid en werkgeluk zijn nog nooit zo belangrijk geweest. En daarin spelen leidinggevenden een belangrijke rol.

In deze whitepaper delen we onze visie op leidinggeven in de zorg. We geven heel concreet weer wat volgens ons een leidinggevende moet kunnen en welke uitdagingen daarbij horen. Ook geven we verschillende adviezen om direct mee aan de slag te gaan. Lees snel verder!



2. Het Leiderschapsmodel

In ons leiderschapsmodel benoemen we vijf rollen waarvan wij denken dat je die in meer of mindere mate moet kunnen vervullen als je leiding geeft. In onderstaande afbeelding worden deze rollen weergegeven.

Klik op een rol in het onderstaande model om direct naar de bijbehorende pagina te gaan.



Jij als leider

Jij bewaakt de samenhang en balans tussen de verschillende rollen. Als leider ben je authentiek en bewust van je eigen handelen. Je gebruikt zelfreflectie om te kiezen wanneer welke rol in te zetten.

Figuur: Het Leiderschapsmodel

3. De 5 rollen toegelicht



Rol 1. De Bedrijfsmanager

Structuur en Resultaat

Schept randvoorwaarden en kaders, stelt prioriteiten en zet beschikbare middelen optimaal in om doelstellingen te bereiken.

Misschien dat deze rol voor veel leidinggevendenden in de zorg wel het meest ingewikkeld is. In de rol van bedrijfsmanager wordt van je verwacht dat je een bijdrage levert aan het bereiken van de doelstellingen van het team en van de organisatie. Je moet zorgen voor de balans in inzet van mensen en middelen. Dat betekent dat je ten eerste moet zorgen dat je over de informatie beschikt die je nodig hebt om te kunnen sturen. Daarnaast is het belangrijk dat je in staat moet zijn om cijfers te vertalen naar resultaten. Bij deze rol is het constant zoeken naar de balans tussen vertrouwen en controle. Tussen protocollen volgen en een uitzondering maken. Tussen mogen twijfelen en knopen doorhakken. Tussen transparantie versus vertrouwelijkheid.

Deze rol vraagt dat je de moed hebt om niet populaire besluiten te nemen in het belang van de bedrijfsvoering. En ook dat je niet alleen krampachtig dat probeert te doen, maar dat je je team betreft bij bedrijfsmatige vraagstukken.



Het risico bij te veel nadruk op alleen de cijfers, is dat medewerkers daarmee vooral controle ervaren. Dat kan zeer demotiverend werken. De rol van bedrijfsmanager versterk je door die te combineren met de rol van de strateeg en de coach. Zorg er verder voor dat de bedrijfsmatige doelen helder en bekend zijn bij het team. Betrek waar mogelijk teamleden bij financiële/bedrijfsmatige vraagstukken. Kunnen ze meedenken met wat efficiënter kan? Of waarop de afdeling kan bezuinigen? Op die manier zorg je voor meer gedeelde verantwoordelijkheid.





Rol 2. De Voorzitter

Projecten en inhoud

Beschouwt de werkprocessen van het team en bevraagt het team of zij het gezamenlijk doel bereiken.

Een voorzitter is meer dan iemand die simpelweg vergaderingen leidt. In deze rol zorg je dat overleggen hun doel dienen. Je voorkomt dat vergaderingen als saai of zinloos worden ervaren – juist nu, in een tijd waarin personeel schaars is en onderbezetting vaker voorkomt.

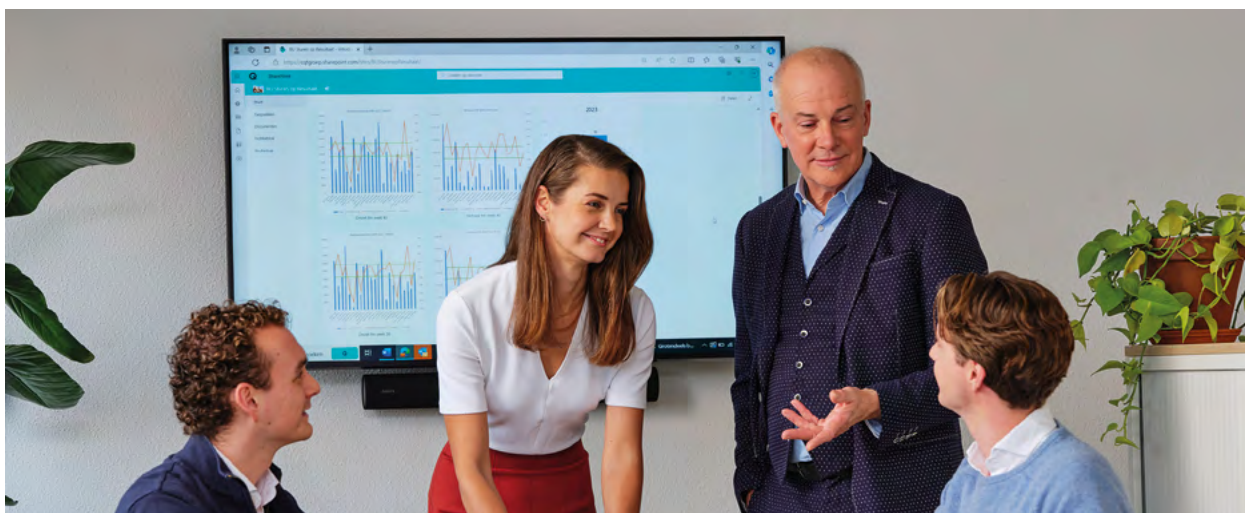
Deze rol kun je niet goed uitvoeren zonder die te verbinden aan andere rollen. Wat is de strategische koers van de organisatie? Waar zijn verantwoordelijkheden belegd? Goede overleggen ontstaan niet vanzelf. Je creëert bewust overlegmomenten en bereidt ze goed voor. Naast een goede voorbereiding zorg je voor een zorgvuldige selectie van deelnemers. Soms betekent dit dat je medewerkers moet 'buitensluiten' omdat hun aanwezigheid niet noodzakelijk is.

Hoe zorg je ervoor dat niet alleen jij goed voorbereid bent, maar ook de deelnemers? Of kun je manieren vinden waarop dat tijdens het overleg gebeurt? Verder is het belangrijk om deelnemers feedback te vragen. Hoe ervaren zij de vergadering? Gebruik deze inzichten om verbeteringen door te voeren.



Zorg dat jouw overleggen FOMO-overleggen worden (bijeenkomsten die medewerkers liever niet willen missen). Breek met de traditionele wijze van overleggen en durf nieuwe vormen uit te proberen. Gebruik verschillende methoden om van je vergadering dynamische en waardevolle momenten te maken, waarbij doel en methode goed bij elkaar aansluiten.

Wil je bijvoorbeeld ideeën ophalen? Gebruik de 1-2-4-all methode: laat eerst iedereen individueel ideeën opschrijven, en maak daarna in tweetallen een lijst. Vorm vervolgens subgroepen van vier en laat hen de beste ideeën kiezen en presenteren. Afhankelijk van het doel kun je stemmen over het meest geschikte idee.





Rol 3. De Coach

Dialogoog en reflectie

Activeert een open en veilig (werk- en leer)klimaat. De coach motiveert en stimuleert commitment en communicatie door dialoog en reflectie.

In de zorg draait alles om het helpen van mensen en het bieden van de best mogelijke zorg. Als leidinggevende ben je daarom ook een coach. Medewerkers hechten veel waarde aan persoonlijke aandacht, dus erken hun inzet en begeleid ze in het ontdekken van hun kwaliteiten en vaardigheden. Ondersteun hen ook bij het ontwikkelen van eigen oplossingen en strategieën om hun werk goed te doen.

Je creëert een veilige en positieve werkomgeving door vragen te stellen, nieuwsgierig te zijn en goed te luisteren. Soms moet je sturen en grenzen bewaken, terwijl je op andere momenten medewerkers faciliteert om zelf antwoorden te vinden. Feedback geven en medewerkers aanmoedigen om te blijven leren is essentieel.

Als coach durf je ook lastige onderwerpen aan te kaarten, zelfs als dit tegen de stroom in gaat in een tijd van snelheid. Deze rol helpt je om een sterk en veerkrachtig team op te bouwen, dat bestand is tegen het steeds veranderende zorglandschap.



Om een goede coach te zijn, moet je je eigen overtuigingen, angsten en patronen kennen. Alleen dan kun je écht luisteren en ruimte geven aan de ander. Train jezelf in volledig aanwezig zijn, zonder afleiding. Wees nieuwsgierig naar de ander, stel de juiste vragen en durf door te vragen. Onderdruk de neiging om over te nemen of beslissingen voor de ander te nemen. Stel jezelf dienstbaar op, zodat de ander verantwoordelijkheid neemt en kan groeien. Help hen om geleerde lessen expliciet te maken, zodat deze beklijven. Let op de signalen die je afgeeft en hun impact op een veilig werkklimaat. Geef feedback niet alleen tijdens beoordelingsgesprekken, maar ook in dagelijkse interacties. Wees daarnaast nieuwsgierig naar 'weerstand bij verandering' en zie dit als een bron van informatie die je vertelt wat medewerkers nodig hebben.

"Toen ik directeur werd bij het Erasmus MC was het eerste wat iedereen aan mij vroeg: wat is je visie? Dan dacht ik: Mijn visie?! Wat is onze visie? Wat gaan we met elkaar doen? Ik hoef dat niet alleen te bepalen, want dan zou het eenzijdig zijn. Dat is pittig, want het is verleidelijk om vanuit jezelf door te stappen en te zeggen: ik weet wel hoe we het gaan doen. Het gaat juist over luisteren en vragen en dan met elkaar keuzes maken".

Petra de Jongh

Voorzitter Raad van Bestuur van Pieter van Foreest





Rol 4. De Strategie

Visie

Kijkt vooruit. Bepaalt de koers en zorgt voor verbinding tussen de strategie van het team/de organisatie in relatie tot de omgeving waarin zij zich beweegt.

De strateeg staat voor de uitdaging om de visie van de organisatie praktisch te vertalen. Deze rol draait om het verbinden van de strategie naar de dagelijkse praktijk, de medewerkers, het team, de afdeling en de organisatie. Als strateeg volg je de ontwikkelingen in het veld en weet je welke kansen relevant zijn voor de organisatie. En tegelijkertijd is het belangrijk om stil te staan en te luisteren naar kritische geluiden, die vaak waardevolle inzichten bieden.

Zorgorganisaties moeten bewuste keuzes maken, bijvoorbeeld welke zorg ze wel en niet leveren. Of je nu met 10 of 40 financiers te maken hebt. Als strateeg wordt van je verwacht dat je een heldere koers uitzet. Dat de doelen helder zijn en dat het team weet waar de focus ligt. Deze strategische keuzes zijn ook noodzakelijk voor organisatievormen, die dienend zijn aan de (organisatie-)doelen. Zo wordt strategie niet alleen bedacht, maar ook vertaald, herkend en beleefd. En helpt een team niet alleen mee te bewegen, maar actief richting te geven aan de toekomst.



Tip

Om jezelf als strateeg te ontwikkelen, helpt het om methodieken, zoals SWOT, scenario-planning en de BCG-matrix te gebruiken. Maak de strategie zichtbaar, voelbaar en haalbaar voor iedereen.

Zorg ervoor dat er bij het behalen van de (strategische) doelen voldoende aandacht is voor het welzijn en de ontwikkeling van je team. Nog beter is om ervoor te zorgen dat deze onderdeel zijn van de strategische doelen.





Rol 5. De Netwerker

Verbinding

Legt connecties binnen en buiten de organisatie, is positie- en omgevingsbewust. Netwerkt doelbewust en vanuit visie.

Om als leidinggevende goed te functioneren, is een sterk netwerk van groot belang. Het geeft je toegang tot informatie en kennis. Hierdoor krijg je sneller waardevolle inzichten en kun je gemakkelijker experts raadplegen bij belangrijke besluiten.

Met een breed netwerk en contacten in verschillende vakgebieden krijg je andere perspectieven en nieuwe ideeën. Dit opent de deur naar samenwerkingen en vergroot je invloed. Aangezien een leidinggevende positie soms eenzaam kan zijn, biedt een goed netwerk steun en advies. Daarnaast is een sterk netwerk essentieel bij het succesvol implementeren van veranderingen of nieuwe initiatieven. Soms wordt je netwerkkrol zo belangrijk dat je meer een netwerkleider bent. Dan ben je de spin in het web die verbindingen legt tussen organisaties, teams en mensen.

Kortom, netwerken is een strategisch instrument. Het helpt leidinggevendenden om beter geïnformeerd, innovatiever en effectiever te zijn.



Plan structureel tijd in voor nieuwe contacten via seminars of vakgroepbijeenkomsten. Onderhoud bestaande relaties door regelmatig contact te zoeken, ook als je niets nodig hebt. Een PSV (pitch, stelling, vraag) helpt je om gericht een inhoudelijk gesprek aan te gaan.

Zorg voor een goed overzicht van de contacten in jouw organisatie die je nodig hebt. Weet ook wie jou nodig hebben in hun netwerk. Doe hetzelfde voor belangrijke externe partijen waarmee samenwerking nuttig is, nu en in de toekomst.

Vraag je af met wie je een keer koffie moet drinken en bedenk wat een mooie aanleiding kan zijn.



“

Het risico van afwachtende teams en overdrive bij de leidinggevende.

Als je rol verandert van directe collega naar leidinggevende, dan kan het team in een afwachtende houding schieten. Zo van: 'laat jij maar even zien hoe je het allemaal gaat doen.' Ook bestaat de kans dat je in een soort van overdrive schiet. Dit doe je dan om je te willen bewijzen in je nieuwe rol.

Zulke momenten moet je markeren, bij stilstaan. Hoe vinden teamleden het dat je opeens niet meer die collega bent, maar hun leidinggevende. Zijn er dingen waar ze bang voor zijn of zich zorgen over maken nu jij een andere rol hebt? En andersom, hoe is het voor jou om opeens leidinggevende te zijn van je collega's? Wat is daar voor jou spannend aan? En tot slot, wat hebben jullie van elkaar nodig om er een succes van te maken?

Maar ook als je als buitenstaander binnenkomt, is het belangrijk om samen met het team stil te staan in het moment. Zeker bij teams die veel leidinggevendens hebben zien komen en gaan.

Evi Vermeer

Senior adviseur, trainer
en leiderschapscoach



4. Conclusie: Leiderschap vraagt om reflectievermogen

Leiderschap begint altijd met persoonlijk leiderschap. Dit is een interne zoektocht. Wat is je op het lijf geschreven? Waar voel je je thuis? En ook: wat zou je verder willen ontwikkelen? En hoe ga je dat doen? Ontwikkelen is daarbij meer dan weten en kennen. Het is uit je comfortzone stappen en kijken wat daar mogelijk is. Het leren, experimenteren, met vallen en opstaan, met succes en teleurstellingen. Alleen zo kan je de leidinggevende worden die jij wilt zijn!

Persoonlijk leiderschap gaat dus over de durf om te experimenteren, te vallen en op te staan. De moed om eerlijk te zijn over wat mensen wel en niet van je kunnen verwachten, de moed om als je iets verkeerd ingeschat hebt dat te erkennen, de moed een besluit te nemen en door nieuwe inzichten van standpunt te veranderen. Reflectie stelt je daarbij in staat om na te denken over je eigen gedrag, beslissingen en de impact daarvan op anderen.

Tip

Je rol is een jas die je aantrekt of een pet die je opzet. Helemaal wanneer je ook nog als directe collega meewerkt op de afdeling. Benoem daarom concreet vanuit welke rol je iets zegt, vraagt of verwacht. Door je rol als leidinggevende tussen jou en de ander te zetten, wordt het minder persoonlijk. En schep je een zekere afstand tussen jou en je rol. Voorbeeld van wat je kunt aangeven: "Vanuit mijn rol als leidinggevende en mijn verantwoordelijkheid wil ik graag dat..."



5. Over de auteurs



Evi Vermeer
Senior adviseur, trainer
en leiderschapscoach

Al jaren houd ik me bezig met de praktische vertaling van (medisch) leiderschap voor leidinggevendenden in de dagelijkse zorgpraktijk. Daarnaast ben ik een ervaren trainer en teamcoach, met ruime ervaring in het ontwikkelen en uitvoeren van leiderschapstrainingen voor diverse doelgroepen. Mijn kracht ligt in het verbinden van mensen en het creëren van een veilige, inspirerende leeromgeving waarin individuen en teams gestimuleerd worden om met en van elkaar te leren. Ik ben doortastend en resultaatgericht, maar heb altijd oog voor de onderliggende processen en emoties. Bovendien beschik ik over een gezonde dosis relativeringsvermogen.

M 06 14 38 66 40

<https://nl.linkedin.com/in/evi-vermeer-0b937911>



Manja Coppens
Medior adviseur, trainer
en leiderschapscoach

Voor mij is leidinggeven in de zorg onlosmakelijk verbonden met het handelen vanuit mijn eigen waarden. Die waarden vormen het fundament voor effectief leiderschap. Door bewust te blijven van wat mij drijft en keuzes te maken die daarmee in lijn zijn, kan ik vertrouwen en duidelijkheid creëren. Ik geloof sterk in de kracht van spiegelen. Actief feedback vragen en mezelf kritisch laten bevragen. Dat helpt om te blijven groeien. Voor mij is leiderschap een continu leerproces waarin nieuwsgierigheid en zelfreflectie centraal staan. Zo blijf je veerkrachtig als leider en in verbinding met je team. Deze inzichten neem ik ook mee in mijn trainingen en coaching van leidinggevendenden.

M 06 58 92 06 48

<https://nl.linkedin.com/in/manjacoppens>



Myriam Martens
Senior adviseur, trainer
en leiderschapscoach

Er is niet één beste manier van leidinggeven; wat nodig is, hangt af van de situatie, het team en de opgave. Ik begeleid leidinggevendenden bij het ontdekken en ontwikkelen van leiderschapskwaliteiten die passen bij wat vereist is. Het geeft me energie om te zien hoe mensen inzicht krijgen in hun unieke kwaliteiten en deze effectief leren inzetten. Ik moedig hen aan om grenzen te verkennen en nieuwe mogelijkheden te ontdekken. Dit doe ik door praktische tools aan te reiken en samen te oefenen, zodat zij zich deze aanpak eigen maken. Als trainer en coach combineer ik empathie met uitdaging, wat zorgt voor een veilige leeromgeving waarin groei en reflectie centraal staan. Zo help ik leidinggevendenden in de zorgsector om met vertrouwen en authenticiteit hun rol te vervullen.

M 06 46 62 38 41

<https://nl.linkedin.com/in/myriammartens>



6. Contact

Ga aan de slag met leiderschap!

Leiderschap helpt je team groeien en zorgt dat doelen worden gehaald. Dit vraagt soms om uit je comfortzone te stappen en kritisch te kijken naar je eigen keuzes en hun impact. Onze trainers staan klaar om je hierbij te ondersteunen. Samen werken we aan jouw ontwikkeling als leidinggevende en de groei van je team. Meer informatie? Neem contact met ons op!



Nog meer inspiratie opdoen? Luister dan onze podcastreeks 'Leiderschap in de zorg'. Deze reeks bestaat uit acht afleveringen die gegeven zijn door diverse leiders uit het werkveld.

Contactgegevens

Bel ons algemene nummer: 088 1020 910

Of stuur een e-mail naar: samenwerken@qconsultzorg.nl

www.qconsultzorg.nl

www.qacademie.nl



Ontwerp & opmaak LMcc, Leusden





Consult Zorg
an IQVIA business



www.qconsultzorg.nl