

Leiderschap in alle lagen

Kennisprogramma
Waardigheid & Trots



Nick Zonneveld
31 januari 2019

Leiderschap: een introductie

“Goede zorg vraagt om goed leiderschap”

(Staatssecretaris van Rijn - prog. Waardigheid & Trots, 2015)

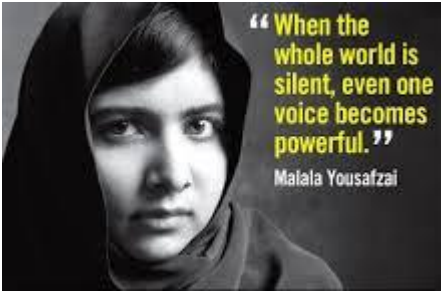
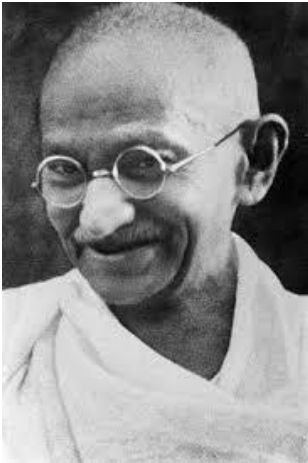
“Leiderschap vormt de basis voor kwaliteit”

(Ploegman et al - KPMG, 2017)

“Iedereen kan leiderschap tonen om tot betere zorg te komen”

(Minister de Jonge - prog. Thuis in het Verpleeghuis 2018)

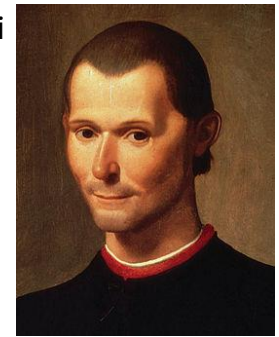
Leiderschap: een introductie



Leiderschap: een introductie

- (1) Is een **proces**
- (2) Gaat over **beïnvloeding**
- (3) Vindt plaats binnen een **groep**
- (4) Gaat over het behalen van **doelstelling** binnen een **gemeenschappelijke visie**





Leiderschap door de jaren


- ❑ Traditioneel: leiderschap gericht op persoonlijkheidskenmerken van leiders

- ❑ 1^e helft 20^e eeuw: Objectief onderzoek naar leiderschap en effect
 - ❑ Leiderschap niet gekoppeld aan persoon, maar aan positie in organisatie.
 - ❑ Centralisme van planning, controle en bijsturing t.b.v. maximale productiviteit
 - ❑ Taylors ‘New Scientific Management’

- ❑: 2^e helft 20^e eeuw: leiderschapsgedrag werd uitgangspunt
 - ❑ 2 dominante stijlen: *taakgericht* versus *relatieve* leiderschap
 - ❑ Aandacht voor context van leiderschap → *Situationeel* leiderschap

Maar: complex en context gebonden



Oranje raakte 'nooit in paniek' op succesvol WK van 2010 

Historisch slecht EK Oranje

© 17-06-2012, 23:56 AANGEPAST OP 19-06-2012, 13:55 VOETBAL

Het Nederlands elftal heeft op het EK in Polen en Oekraïne historisch slecht gepresteerd. Oranje verloor niet eerder op een eindronde alle groepswedstrijden.

Maar: complex en context gebonden

Oranje sluit WK mooi af met winst op Brazilië in troostfinale

✎ Pim van den Dool © 12 juli 2014



Manchester United ontslaat trainer Louis van Gaal

Louis van Gaal is maandag ontslagen door Manchester United. Dat heeft de Engelse club maandag [gemeld](#), nadat het nieuws over het op handen zijnde vertrek van de trainer al de hele dag werd gemeld door Britse media. Van Gaal (64) was twee jaar trainer van de club. Het contract van Van Gaal liep nog tot de zomer van 2017.

Leiderschap in het verpleeghuis

Leiderschap in langdurige zorg voor **complexe opgave** om met minder zorgprofessionals goede en persoonsgerichte zorg te bieden aan steeds meer cliënten met een complexe zorgvraag.

Door de context:

- Decentralisaties, met als gevolg
 - Horizontalisering en zelfsturing
 - Meer zelf- en samenredzaamheid
- Budget onder druk
- Langer thuis, kleinschalige intramurale zorg
- Minder zorgprofessionals met meer handelingsruimte



Onderzoeksfasen

1. Literatuurstudie

Inzicht krijgen in **passend leiderschap** ten aanzien van de huidige veranderingen in de langdurige zorg, o.b.v. **huidige beschikbare kennis**.

2. Actie-onderzoek

Inzicht in **leiderschap in de praktijk**, met aandacht voor **gedrag, beïnvloedende factoren** en **strategieën**.

Literatuurstudie: aanpak

Gestructureerde literatuurstudie (februari - april 2017)

Uitgevoerd in drie stappen:

- 1) **Afbakening van zoekterrein:** opstellen inclusiecriteria en zoektermen
- 2) **Systematisch zoeken:** in verschillende databases gezocht naar wetenschappelijke literatuur, via google naar grijze literatuur
- 3) **Beoordeling en analyse van literatuur:** (1) screening van literatuur voor inclusie en (2) data extractie op kenmerken, kwaliteit en inhoud.

In totaal 41 artikelen geïncludeerd:

- 17 kwalitatieve studies
- 14 kwantitatieve studies
- 4 mixed-methods
- 6 (systematische) reviews

Inclusiecriteria:

1. Leiderschap(sstijlen) in ouderenzorg
2. Gericht op ouderenzorg, langdurige zorg of verpleeghuiszorg
3. Gerelateerd aan (1) gedrag en kenmerken, (2) methoden en strategieën, (3) effecten, en (4) factoren van leiderschap
4. Literatuur gepubliceerd tussen 2007 en 2017
5. Engelstalig en/of Nederlandstalig
6. Artikel/rapport betreft een onderzoek

Literatuurstudie: uitkomsten

Transformationeel

Situational Method
Autocratisch Direct Adaptief
Transactioneel Instrumental Coachend
Relationeel Relational
Shareholder-management Shareholder-management
Consultatief Consulting
Consensus Consensus Diendend
Resonant Resonant

Collaborative
Trust-powered

Literatuurstudie: uitkomsten

Relatiegericht	Transformationeel	Taakgericht	Transactioneel
<p>Gericht op aangaan en onderhouden van <u>relatie</u> met medewerkers</p> <p>Gebruikmakend van <u>emotionele vaardigheden</u>, als luisteren (naar zorgen) en empathie</p>	<p><u>Faciliteert verandering</u></p> <p><u>Vergroot (intrinsieke) commitment</u> van medewerkers, gericht op creëren van bewustzijn en betrokkenheid t.a.v. de organisatiedoelen</p>	<p>Nadruk op <u>planning</u> van taken en activiteiten, <u>rolverdeling</u>, doelstellingen, monitoring en <u>resultaten</u></p>	<p>Gebaseerd op <u>transactie en uitwisseling</u> die plaatsvindt tussen leiders, collega's en andere betrokkenen</p>



"Ik heb er altijd van gedroomd om uit te groeien tot een norse oude tiran!"

Literatuurstudie: uitkomsten



Fotografie Bert ©

Literatuurstudie: conclusies

- Leiderschap is **afhankelijk van situaties en personen**, soms tegenstrijdige bevindingen.
- “Goed” leiderschap is **niet te vangen in 1 stijl** en vraagt vaak een **combinatie van leiderschapsstijlen**.
- **Adaptief** en **situationeel** leiderschap gaan uit van een combinatie van leiderschapsgedragingen, afhankelijk van context en personen.
- Meer inzicht nodig in **leiderschapsgedrag in de praktijk**.

Actie-onderzoek: aanpak

Waar: 3 verpleeghuislocaties in Nederland

- 2 Middelgrote organisaties, 1 kleine organisatie
- Bestudering van 2 locaties per organisatie

Te bestuderen laag: Hoofdfocus betreffen de teamleiders van de locaties, in relatie tot de zorgprofessionals (inclusief informeel leiderschap) en het (midden)management.

Respondenten: teamleiders, zorgprofessionals in teams (verzorgenden, verpleegkundigen), management (als aanwezig), RvB (op 1 na; ivm bestuurswissel)

Meetmomenten: Gedurende de periode oktober 2017 - maart 2018

Actie-onderzoek: aanpak

Methoden*

- **Participatieve observaties** (meerdere momenten): meeloopdagen met medewerkers en/of locatie leidinggevende (inclusief bijwonen van overleggen)
- **Interviews/reflectiegesprekken** met medewerkers, teamleiders en MT-leden
- **Desk-research** (t.a.v. o.a. visie)
- **Groepsgesprekken** met medewerkers (inclusief locatieleidinggevenden) (* in 2 casussen)
- **Visiebijeenkomsten** op leiderschap (* in 1 casus)

* *Er zijn nuanceverschillen per casus*





De zeven Stijlen van Leiderschap

Positieve Focus / Valkuul



(Richard Barrett, 2013)



De zeven Stijlen van Leiderschap

Positieve Focus / Valkuil



(Richard Barrett, 2013)



De zeven Stijlen van Leiderschap

Positieve Focus / Valkuil



(Richard Barrett, 2013)

Leiderschap: wat leert dit ons?

Concluderend

- Leiderschap is **complex en multidimensionaal**, en wordt beïnvloed door **verschillende factoren, situaties en personen**.
- **Geen 'one-size-fits-all'** antwoord. Helaas!

Randvoorwaarden voor 'goed' leiderschap

- **Concrete en doorleefde visie** op organisatie: leidraad voor leiderschap
- **Open cultuur en vertrouwen**: in en tussen alle lagen. Draagt bij aan congruentie tussen de lagen

Tegelijkertijd ook maatwerk

- **Afstemming tussen personen en behoeften**.
- Voor blijvende leer- en verbetercultuur ook stimulatie naar meer **gemeenschappelijke waarden** nodig.
- Leiderschap gaat ook om het maken van de **juiste analyse van de situatie** en het daarop afstemmen van je gedrag. Adaptiviteit /flexibiliteit is daarin belangrijk.

Q&A

Voor meer informatie: n.zonneveld@vilans.nl