

# Onderzoeksrapport

## Leidinggevende van de Toekomst



**Opdrachtgever:** DeRotterdamseZorg  
**Uitvoerder:** LEFI12  
**Datum:** 19 januari 2022

## Voorwoord

Met trots presenteren wij onze infographic die het profiel weergeeft van 'de leidinggevende van de toekomst'. Een profielschets van een leidinggevende die persoonlijke en oprechte aandacht heeft voor de professionals in zijn of haar team, die maatwerk biedt, van de gebaande paden afwijkt en kijkt naar wat er nodig is voor de zorg van morgen.

Wij zijn LEF!12, een groep van 11 enthousiaste professionals uit verschillende zorgorganisaties in deRotterdamseZorg. Gedurende het LEF! Talentenprogramma van deRotterdamseZorg hebben wij dit project en onderzoek uitgevoerd.

Met een toenemende zorgvraag zou in de toekomst (2030) 1 op de 4 Nederlanders in de zorg moeten werken om aan de toenemende zorgvraag te voldoen, maar met een afnemend aantal zorgprofessionals is dit aantal niet haalbaar. Dit zorgt voor veel druk op de zorgprofessionals, deze druk maakt de sector en het werk onaantrekkelijk. Zorgprofessionals dienen in hun kracht te worden gezet waarbij vakmanschap centraal staat, zij zoeken uitdaging in hun werk en hebben behoefte aan loopbaanperspectief<sup>1</sup>. Wat betekent dit voor het type leiderschap dat we vandaag de dag zien in de zorg en welke beweging dient leiderschap in de zorg te maken? En wat betekent dit concreet voor het profiel van de direct leidinggevendenden in de zorg? Op deze vragen hebben wij antwoord willen geven.

Het onderzoek hebben we uitgevoerd binnen twee VVT instellingen namelijk Lelie Zorggroep en Aafje thuiszorg huizen zorghotels. Het resultaat hebben we verwerkt in een infographic. Op basis van de resultaten hebben we aanbevelingen geschreven voor deRotterdamseZorg om verder aan de slag te gaan met modern leiderschap binnen de regio.

Onze dank gaat uit naar Jacqueline Stuurstraat voor het vertrouwen in ons project, de inspiratie en energie die zelfs via de digitale weg voelbaar was, de begeleiding tijdens het project en de urgentie waarmee het project een vervolg krijgt. Daarnaast ook dank aan de leden van onze klankbordgroep (Myrthe Brussaard, Waldemar Hogerwaard, Monique Kappert, Joyce van der Niet en Romy Seton,) voor het mogen toetsen van onze deelresultaten Tot slot danken wij Daphne van Zuilen en Imka Wilschut voor de begeleiding en training het afgelopen jaar.

Rotterdam, november 2021

Hilde den Haan (Aafje thuiszorg huizen zorghotels)  
Rianne Hagens (St. Franciscus Gasthuis & Vlietland)  
Deirisa Lopes Barreto (Maasstad Ziekenhuis)  
Birgit Dijkstra (Pameijer)  
Elize Rebourg (Pameijer)  
Noa Serré (Antes)  
Nikki Reuter (CuraMare)  
Timo Erkelens (Lelie zorggroep)  
Chantal Lagerwey (Middin)  
Marjolein Visser (Albeda)  
Katalin Messemaker (Ikazia Ziekenhuis)

---

<sup>1</sup> [3D print deRotterdamseZorg](#)

## Samenvatting

De zorgkloof laat een toenemende zorgvraag zien en een afnemend aantal medewerkers in de gezondheidszorgsector. De zorgprofessional van de toekomst is veranderkrachtig, werkt domein overstijgend en vakmanschap staat centraal. Daarnaast wordt de zorgprofessional door zijn of haar organisatie ondersteund en gecoacht en heeft een helder loopbaanperspectief.

We zijn gestart met het doen van deskresearch naar de definitie van modern leiderschap en de verschillende leiderschapsstijlen. Vervolgens zijn we overgegaan naar het doen praktijkonderzoek. Middels dit onderzoek uitgevoerd binnen twee Rotterdamse VVT instellingen hebben wij antwoord gekregen op vragen als; Wat is modern leiderschap? Welke leiderschapsstijlen kennen we in de zorg? Wat is de opdracht van de leidinggevende van de toekomst? Wat zijn de competenties van de leidinggevende van de toekomst? Welke veranderingen verwachten we in het leiderschap van vandaag de dag, naar die van morgen?

Om de eerste vragen te beantwoorden is er gestart met het doen van deskresearch. Het resultaat hiervan is een theoretisch kader dat de definitie geeft van modern leiderschap. Er is onderzoek gedaan naar zowel wetenschappelijke als recente artikelen over modern leiderschap in de zorg.

Het praktijkonderzoek dat binnen de twee Rotterdamse VVT instellingen is uitgevoerd heeft plaats gevonden in de vorm van focusgroepen. Door middel van vijf focusgroepen, met deelnemers uit alle lagen van de twee deelnemende organisaties, is de behoefte opgehaald over de toekomstbestendige leidinggevende. Aan de hand van de resultaten zijn wij gekomen tot een profielschets van een leidinggevende die aansluit bij het profiel van zorgmedewerker Fin.

In het LEF! Talentenprogramma speelt Stephen Covey een belangrijke rol. Stephen Covey beschrijft 7 eigenschappen van effectief leiderschap. Als resultaat van de gesprekken tijdens de focusgroepen zijn wij toevalligerwijs ook op 7 opdrachten, bewegingen, do's en competenties uitgekomen die nodig zijn voor effectief leiderschap in de zorg. Een mooie verwijzing naar de eigenschappen die Covey in zijn werk beschrijft. Wij hopen dat deze verwijzing een uitnodiging is voor de lezer om zicht te verdiepen in de 7 eigenschappen van effectief leiderschap.

De infographic geeft als resultaat:

7 Opdrachten om zich vanaf vandaag op te focussen;

7 Bewegingen die nodig zijn;

7 Do's waar LEF voor nodig is;

7 Competenties & Eigenschappen.

De infographic geeft heldere kaders over de verwachting van de leidinggevende van de toekomst. Onze aanbeveling voor de betrokken organisaties en voor de Rotterdamse Zorg is om een vertaalslag te maken op de *Hoe. Hoe stomen we vanuit een lerend netwerk en vanuit regionaal samenwerken de leidinggevendenden van vandaag klaar voor de toekomst?*

## Inhoudsopgave

<b>1. Aanleiding</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Theoretisch kader</b> .....	<b>6</b>
<b>3. Methodisch kader</b> .....	<b>16</b>
<b>4. Conclusie</b> .....	<b>18</b>
<b>5. Aanbevelingen</b> .....	<b>19</b>

## 1. Aanleiding

Met een complexer wordende zorgvraag en een toenemende arbeidsmarktkrapte staat de zorg onder grote druk. Dit vraagt een veranderende aanpak van de zorgprofessionals. Hier is al vorm aan gegeven met het profiel van Fin, opgesteld door de Rotterdamse Zorg in de 3D-print over het toekomstige landschap in de zorg. Maar wat vraagt de toekomst van de leidinggevende die Fin moet aansturen?

Wanneer we niks doen, blijven leidinggevendenden sturen op vandaag en de problemen oplossen van gisteren. Dit geeft geen ruimte om verder te kijken dan morgen en om te anticiperen op wat er op de zorg afkomt. Wanneer we niet inspelen op deze transitie, kunnen we niet meer voorzien in de zorgvraag waardoor de zorg zal vastlopen. Met als risico dat met een structureel overbelaste zorgsector er niet kan worden voldaan aan de zorgvraag.

Om zorgprofessionals toekomstbestendige zorg te laten leveren dienen zij een ontwikkelslag te maken naar het profiel van Fin. Het vakmanschap van zorgprofessionals zal meer centraal komen te staan. Met meer ruimte voor vernieuwing zullen juist zorgprofessionals een belangrijke rol spelen bij het anders (meer digitaal, meer op afstand en meer in de keten) organiseren van persoonsgerichte zorg. Zij staan dichtbij de cliënt en weten wat voor hen het beste is.

Voor leidinggevendenden betekent dit een wijziging van (onder andere) sturend en controlerend leidinggeven naar coachend en ondersteunend leidinggeven. Om te beginnen is hiervoor nodig het creëren van bewustwording op de zorgtransitie; wat komt er op ons af en wat betekent dit voor de direct leidinggevendenden? Daarnaast is een helder profiel nodig van wat er van direct leidinggevende wordt verwacht maar ook hoe zij de ontwikkeling naar dit profiel kunnen maken. Juist de leidinggevendenden spelen een sleutelrol bij de ontwikkeling van zorgprofessionals naar Fin. Het is dus urgent om een helder profiel te schetsen van de toekomstbestendige leidinggevende en om organisaties te voorzien van bruikbare middelen om deze ontwikkeling te kunnen starten.

Ons doel van ons project is om bewustwording te creëren op enerzijds de transitie van zorg en anderzijds de transitie in leiderschap die nodig is in de zorg. Om zo toekomstbestendige zorg te leveren en te komen tot modern leiderschap binnen twee Rotterdamse VVT instellingen (Lelie zorggroep & Aafje). Het resultaat zal worden overgedragen aan de P&O afdelingen van deze twee organisaties om hen aangehaakt te krijgen op de shift naar modern leiderschap. Vervolgens zullen alle deelnemende organisatie van de Rotterdamse zorg over de onderzoeksresultaten worden geïnformeerd. Wanneer het project is afgerond en overgedragen zien wij graag dat deze afdelingen met hun direct leidinggevendenden aan de slag gaan om de ontwikkeling te borgen naar coachend en ondersteunend leiderschap.

## 2. Theoretisch kader

### 2.1 WAT IS MODERN LEIDERSCHAP?

*“Er wordt veel aandacht besteed aan wat we van de zorgmedewerkers van de toekomst verwachten. Wij zien een uitdaging in hoe deze medewerkers worden begeleid, geïnspireerd en uitgedaagd. In dit document wordt er aandacht besteed aan de leidinggevende van de toekomst, de verschillende vormen van leiderschap en de (regionale) visie voor modern leiderschap in de zorg wordt omschreven.” - LEF!12*

Leiderschap is overal terug te vinden. Bijvoorbeeld de rol van onze premier in de corona crisis, de manager in de supermarkt of je beste vriendin die de knoop doorhakt wanneer jullie er maar niet uitkomen waar jullie een hapje gaan eten. Maar wat is leiderschap eigenlijk? Zijn er verschillende soorten leiders?

“Een klassieke definitie van leiderschap is het beïnvloeden van anderen om hen iets te laten doen wat ze uit zichzelf niet zouden doen. In een andere definitie gaat het om de mogelijkheid om sancties te gebruiken om daarmee de uitkomst van een interactieproces te beïnvloeden” (Boonstra, 2021).

#### Algemene kenmerken leiderschap:

- ✓ Hoog bewustzijn (door continu kritisch naar binnen en buiten te kijken);
- ✓ Visie (het in staat zijn al dan niet samen met het team een heldere visie, ambitie en strategie vast te leggen, deze visie uit te dragen en er commitment op te krijgen);
- ✓ Actieve participatie (zelf meedoen en daarmee voorbeeld tonen);
- ✓ Inspirerend en faciliterend (inspireren, motiveren, faciliteren en vertrouwen geven: goede leiders zijn onderzoekend, luisterend, vragen stellend, prikkelend, uitdagend en delegerend);
- ✓ Daadkrachtig (helder in het uitspreken van verwachtingen en verantwoordelijkheden, en aanspreken op houding en gedrag) (Derksen, 2021).

De leidinggevende van de toekomst geeft meer ruimte aan reflectie, gaat uit van de professionaliteit van medewerkers en spreekt medewerkers op diezelfde professionaliteit aan, zijn stijl is coachend en faciliterend. Daaronder verstaan we het werk zo organiseren en medewerkers faciliteren dat ze hun werkzaamheden zoveel mogelijk via zelf coördinatie (niet zelfsturing) kunnen doen. Het leiderschap kenmerkt zich door het bouwen aan relaties en bouwen aan vertrouwen (Brouwers, 2019).

**“De zorgtransitie vraagt van ons allemaal dat we stoppen met managen en starten met leiden”**

*(SAMSOM, 2020).*

Succesvolle leidinggevers zijn gericht op verandering en op het zorgen voor de ander. Die veranderbereidheid zie je terug in hun focus op continu verbeteren en het geven van

verantwoordelijkheden aan hun medewerkers, maar ook in het belang dat ze hechten aan het nemen van verantwoordelijkheid door diezelfde medewerkers. Deze leidinggevendenden willen graag samen tot resultaat komen (participatie en teamwerk): ze betrekken medewerkers bij het nemen van besluiten en het doorvoeren van verbeteringen. Daar komt bij dat ze eerlijk zijn over feiten en cijfers, maar ook over de fouten die ze eventueel zelf hebben gemaakt. Verder zijn succesvolle leidinggevendenden openhartig over zichzelf en laten wel eens wat los over hun privé-leven, een dergelijke houding zoals deze waarderen zij ook van anderen. Deze mens- en vernieuwing focus van leidinggevendenden past goed in organisaties die innovaties willen implementeren om prestaties te verbeteren (van Dun, 2020).

## 2.2 WAT ZIJN DE KENMERKEN VAN DE LEIDINGGEVENDE VAN DE TOEKOMST?



(van Dun, 2020)

De leidinggevendenden in het onderzoek van *Van Dun, 2020* laten zien zeer aandachtig en actief te luisteren naar de informatie, meningen en ideeën van hun medewerkers. Daarbij maken ze ook veel oogcontact, zodat medewerkers merken dat hun visie er toe doet en dat ze zich gezien voelen. Actief betekent ook dat leidinggevendenden doorvragen ('waarom?'), met als doel dingen écht te begrijpen. Bij de implementatie van innovaties zoals e-health werkt het om goed aan te sluiten bij de problemen die spelen op de werkvloer. Daarbij is luisteren en doorvragen om te begrijpen wat er speelt extra belangrijk.

Leidinggevendenden werken aan een onderlinge vertrouwensband door overwegend positief te reageren op nieuwe ideeën van hun medewerkers. Door vaker in te stemmen en juist minder vaak negatieve feedback te geven, creëren ze ruimte voor vernieuwing en creativiteit. Hierbij is het ook belangrijk dat zij oog hebben voor eventuele spanningen bij de medewerkers. Ook tonen leidinggevendenden aan dat het welzijn van hun medewerkers belangrijk voor hen is.

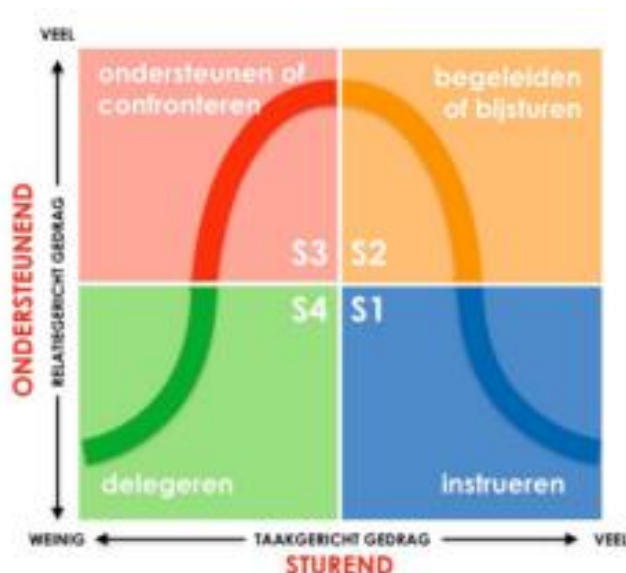
Wanneer medewerkers vervolgens aan de slag gaan met de door hen geopperde proces- of productinnovaties, helpt het wanneer hun leidinggevende hen blijft ondersteunen en aanmoedigen. Bijvoorbeeld door zijn/haar tijd en geld (randvoorwaarden) beschikbaar te stellen.

De leidinggevende van de toekomst faciliteert actief binnen zijn/haar team. Bijvoorbeeld door stil te staan bij de effecten van werkwijzen en gedrag via zelfreflectie. Ook zie je dat effectieve innovatieve leidinggevendens opvallend weinig controleren. De status van teamprestaties en lopende plannen hangen letterlijk aan de muur, dus waarom zouden zij dan nog eens vragen hoe het ervoor staat met bepaalde acties of hoe het team functioneert? Daarmee creëren leidinggevendens de ruimte voor medewerkers om acties zelf op te pakken, zichzelf daardoor telkens te verbeteren en door henzelf in gang gezette verandering normaal te gaan vinden. Kortom, door het faciliteren van (team)leren werken leidinggevendens aan hun eigen aanpassingsvermogen en dat van hun medewerkers!

Tenslotte helpt het als leidinggevendens zelf het goede voorbeeld geven. In hoeverre verbeter jij voortdurend jouw eigen werkwijze en sta je open voor feedback? En hoe deel je wat je hebt geleerd, wat wel en wat niet voor jou werkt, en waar je nog verbetermogelijkheden ziet? Het zit hem in de kleine dingen. Wees je ervan bewust dat mensen naar jou als leidinggevende kijken, of je dat nu wilt of niet. Kortom, wanneer jij als leidinggevende bovengenoemd concreet waarneembaar gedrag laat zien vergroot je de kans op succesvolle implementaties (van Dun, 2020).

## 2.3 WAT IS SITUATIONEEL LEIDERSCHAP?

Er wordt al decennia lang onderzoek gedaan naar leiderschapsgedrag en de effectiviteit ervan. Wat blijkt? Effectieve leidinggevendens hebben weinig gemeenschappelijke eigenschappen. Dat komt omdat de leiderschapsstijl die wordt ingezet afhangt van de situatie. De ene stijl werkt in een situatie wel, de ander niet en vice versa. Daarmee ontstond de door Paul Hersey en Ken Blanchard theorie van 'situationeel leiderschap'. Hersey en Blanchard bedachten 4 leiderschapsstijlen en zij stellen dat "de effectiviteit van een leiderschapsstijl afhankelijk is van de taakvolwassenheid van het team en/of de medewerker" (House of Control, 2021).



In de figuur is te zien dat iedere stijl van leidinggeven een samenstelling is van (in meer of mindere mate) relatiegericht gedrag en taakgericht gedrag:

- S1 : veel taakgericht, weinig relatiegericht gedrag
- S2 : veel taakgericht, veel relatiegericht gedrag
- S3 : weinig taakgericht, veel relatiegericht gedrag
- S4 : weinig taakgericht, weinig relatiegericht gedrag



Deze stijlen omschrijven het concrete leiderschapsgedrag van een leidinggevende. Niet datgene wat de leidinggevende in zijn of haar hoofd heeft, maar de perceptie van het gedrag van de leidinggevende door de medewerker bepaalt in hoeverre de medewerker zich laat beïnvloeden.

#### S1: Instruerende stijl

Binnen deze stijl is de leidinggevende meer gericht op de taak dan op de relatie. De leidinggevende bepaalt wat er moet gebeuren, hoe het moet gebeuren en wie het moet doen (Hersey & Balchard, z.d.). De leidinggevende geeft stap-voor-stap werkinstructies en controleert of de medewerkers de taak volgens de instructies hebben uitgevoerd. Deze stijl is het meest effectief bij medewerkers waarbij de kennis, vaardigheden en het zelfvertrouwen ontbreken om een taak zelfstandig uit te voeren (House of Control, 2021).

#### S2: Begeleidende / bijsturende stijl

S2 kent twee varianten. Bij beide varianten besteedt de leidinggevende zowel aandacht aan de taak, als aan de motivatie van de medewerker voor de taak (Hersey & Balchard, z.d.). In de begeleidende variant vertelt de leidinggevende niet alleen hoe hij het hebben wil, maar staat hij tevens stil bij het waarom van de opdracht. Er wordt ingegaan op eventuele problemen die medewerkers hebben ten aanzien van de taakuitvoering. In de bijsturende variant geeft de leidinggevende corrigerende, taakgerichte feedback. Hij streeft er naar zo bij te sturen dat de motivatie van de medewerker hoog blijft. Dit is het meest effectief bij medewerkers die bereidwilligheid tonen om een taak zelfstandig uit te voeren, maar nog niet over de juiste kennis en/of ervaring beschikken om dit goed te kunnen doen. Bij deze stijl stuurt de leidinggevende nog steeds, maar legt ook uit, overtuigt en staat open voor input van de medewerker. De medewerker ontwikkelt zich en krijgt vertrouwen (House of Control, 2021).

#### S3: Ondersteunende / confronterende stijl

Ook binnen deze stijl zijn er twee varianten. Deze stijl is te herkennen aan het weinig richting geven van de leidinggevende ten aanzien van de taak (Hersey & Balchard, z.d.). Hier ligt het accent niet op de deskundigheid van de medewerker ontwikkelen (deskundigheid medewerker), maar op de motivatie van de medewerker. Er wordt aandacht besteed aan eventuele problemen die de medewerker heeft om zijn taak uit te voeren. Deze problemen kunnen zowel te maken hebben met onzekerheid als met gebrek aan motivatie. In de confronterende variant spreekt de leidinggevende de medewerker aan op gedrag en houding. Ook wordt de medewerker betrokken en krijgt verantwoordelijkheid toebedeeld (House of Control, 2021).

#### S4: Delegerende stijl

De delegerende stijl kenmerkt zich door een leidinggevende die taken en verantwoordelijkheden in zijn totaliteit overdraagt aan medewerkers (Hersey & Balchard, z.d.). De leidinggevende zorgt voor condities waarbij de medewerker zelfstandig aan de slag kan. Verder stelt de leidinggevende zich op als verbindende schakel tussen medewerker en de rest van de organisatie. Deze stijl past bij medewerkers die in staat zijn om de taak uit te voeren zonder dat directe aansturing nodig is. Medewerkers hoeven niet meer het vertrouwen te winnen, omdat dit aanwezig is (House of Control, 2021). Uitgangspunt van de theorie van situationeel leidinggeven is, dat een effectieve leidinggevende zijn of haar stijl van leidinggeven afstemt op de situatie van medewerkers (Hersey & Balchard, z.d.). Een goede

leidinggevende is in staat om alle vier leiderschapsstijlen toe te passen. De ene stijl is dus niet beter dan de andere. Effectief leiderschap is flexibel, in die zin dat de leidinggevende zijn gedrag aanpast op het niveau en de behoefte van de medewerker of van de groep, in relatie tot de taak of opgave die moet worden verricht (House of Control, 2021).

### **Tips & tricks voor modern leiderschap (Advies commissie werken in de zorg, 2020)**

- ✓ Zorg voor heldere en actuele communicatie
- ✓ Blijf in verbinding met de medewerkers op de werkvloer
- ✓ Maak gebruik van de creativiteit van medewerkers en zorgteams en stimuleer autonomie
- ✓ Ontwikkel een integrale visie op modern werkgeverschap als onderdeel van goede zorg
- ✓ Vertaal deze visie naar een concrete aanpak voor alle niveaus binnen de organisatie
- ✓ Geef zorgprofessionals werkzekerheid en ontwikkelmogelijkheden binnen het netwerk
- ✓ Benader zorgprofessionals als topsporters; faciliteer ze optimaal om hun professie uit te voeren
- ✓ Organiseer professionele autonomie

### **Relevante cijfers (Doorlopen uitstroomonderzoek, 2020)**

Reden voor vertrek (op eigen verzoek) van medewerkers bij de organisatie waar ze werken:

23.4% ontevredenheid over arbeidsvoorwaarden

18.2% ervaart gebrek aan loopbaanmogelijkheden

16.5% mist uitdaging in het werk

15.2% moeite met manier van leidinggeven

13% onprettige werksfeer en samenwerking

## **2.4 WAT VINDEN DE LEF DEELNEMERS ZELF OVER LEIDERSCHAP?**

Aan de LEF deelnemers is een drietal vragen gesteld met als doel te verkennen wat zij onder modern leiderschap verstaan. Alle antwoorden zijn gebundeld en samengevat.

### **HOE ZIET VOLGENS JOU MODERN LEIDERSCHAP ERUIT?**

Opvallend is dat alle deelnemers veelal dezelfde basis belangrijk vinden maar dit verschillend benoemen. Het motiveren, steunen en erkennen van medewerkers door de leidinggevende mond uit in het vertrouwen van de medewerkers. Dat is een belangrijk basis begrip ten aanzien van modern leiderschap, vertrouwen. Maar hoe ziet dit eruit volgens de deelnemers?

Een leidinggevende die modern leiderschap hanteert moet er echt kunnen staan, de zogeheten kar kunnen trekken. Daarin moeten de medewerkers de leidinggevende kunnen vertrouwen in zijn oprechtheid, kennis en skills. Een moderne leidinggevende moet de touwtjes los durven laten om ruimte te creëren voor persoonlijke ontwikkeling en de inzet van kwaliteiten. Daarin is coachen een belangrijke eigenschap. Een moderne leidinggevende staat niet boven maar vooral naast de medewerker. Met het analytische vermogen staat de moderne leidinggevende dicht bij de werkvloer en kent het reilen en zeilen, waardoor de leidinggevende hierop

kan anticiperen. Ook is sterk communicatief vaardig een belangrijke kwaliteit. Feedback geven en durven ontvangen staat hoog in het vaandel.

### OVER WELKE COMPETENTIES MOET EEN LEIDINGGEVENDE IN DE ZORG VOLGENS JOU BESCHIKKEN?

Hieronder wordt doormiddel van een zogeheten woordenwolk samenvattend antwoord gegeven op de vraag. Hoe groter het woord, hoe belangrijker de competentie.



### WAT IS VOOR JOU ZELF PRETTIG T.A.V. JOUW LEIDINGGEVENDE OP HET GEBIED VAN LEIDERSCHAP? BENOEM ASPECTEN.

Er is een verdeeldheid in de antwoorden tussen hoe het nu gaat en hoe de deelnemer(s) het graag zouden willen zien. Uit de antwoorden komen dus verschillende positieve en verbeterpunten. De meerderheid van de deelnemers geeft aan dat het prettig is als de huidige leidinggevende een moderne leiderschapsstijl hanteert, zoals bij vraag 1 wordt omschreven. Het persoonlijk contact met de leidinggevende wordt als prettig ervaren. Daar zouden sommige deelnemers meer van willen zien. Het geeft het gevoel van gezien en gehoord worden. De volgende citaten van deelnemers geven weer hoe dit in de praktijk eruit ziet:

*‘Hij belt regelmatig om te vragen hoe het (persoonlijk) gaat. Ook vraagt hij of hij mij ergens mee kan helpen. Hij stelt aan het begin van het jaar doelen op in overleg met het team. Daar grijpt hij regelmatig naar terug om te zien of die doelen ook worden bereikt.’*

*‘Wanneer ik vertrouwen voel vanuit mijn leidinggevende voel ik ook ruimte om mijn werk zelfstandig uit te voeren.’*

Ruimte, vertrouwen en autonomie worden met name benoemd. Ruimte om jezelf te mogen zijn en fouten te mogen maken. Maar ook om jezelf te ontwikkelen en je talenten ontdekken en in te zetten. Bij vertrouwen gaat het, net als bij vraag één, over wederzijdse vertrouwen/afhankelijkheid. De medewerker kan vertrouwen op de leidinggevende met bv. afspraken nakomen, gelijkwaardig zijn, geen dubbele agenda hanteren etc. De leidinggevende kan de medewerker vertrouwen op zijn/haar expertise, inzet en bereidwilligheid. In de bovengenoemde punten is autonomie erg belangrijk.

Maar, wat gebeurt er als dat niet gebeurt? Het is niet opgenomen in de vraagstelling maar wel interessant. Een aantal citaten vanuit de antwoorden:

*'..Wanneer ik word gecontroleerd op detail niveau voer ik ook echt simpelweg klusjes en taken uit. Dan voel ik me niet in mijn kracht gezet en worden mijn talenten niet optimaal benut.'*

*'Ik vind het belangrijk dat een leidinggevende zich niet autoritair gedraagt. Een leidinggevende heeft een andere titel maar is daarom niet beter dan de rest.'*

## 2.5 CONCLUSIE

Veel van wat er in de 3D-print staat kan ingezet worden bij hoe modern leiderschap eruit zou moeten zien. Wanneer de zorgprofessional van de toekomst en modern leiderschap zich ontwikkelen in dezelfde lijn zal dit goed op elkaar aansluiten en des te bruikbaar worden.

Hieronder worden de onderwerpen die bruikbaar zijn vertaald naar modern leiderschap.

### DE VOLGENDE VERTREKPUNTEN DIE GENOEMD WORDEN IN DE 3D PRINT ZIJN BRUIKBAAR VOOR MODERN LEIDERSCHAP

- Positieve gezondheid; De leidinggevende van de toekomst heeft oog voor de positieve gezondheid van de zorgprofessionals, maar straalt dit tegelijkertijd ook uit wat zorgt voor een positieve sfeer onder de zorgprofessional.
- Preventie; de leidinggevende heeft een helicopterview en heeft scherp hoe het met de zorgprofessional gaat en hoe hij/zij haar werk uitvoert. Anticipeert en ondersteunt vroegtijdig om bijvoorbeeld uitval te beperken/voorkomen.
- Gepersonaliseerd; de leidinggevende van de toekomst weet wie de zorgprofessionals zijn en hoe hij/zij goed aansluit bij hun behoeftes.
- Cliënt centraal; voor een leidinggevende is het belangrijk dat de cliënt centraal staat, maar misschien nog wel meer dat de zorgprofessional centraal staat waar ten allen tijden de cliënt centraal staat. Dit werkt op elkaar door.
- Mensgericht; voor een leidinggevende is het naast mensgericht in bepaalde gevallen ook goed om taakgericht te zijn. Het zou mooi zijn als hier een goede balans in is.
- Netwerk; de leidinggevende is in staat te voorzien in de netwerken die de zorgprofessional nodig heeft voor zowel het zorg verlenen als persoonlijke ontwikkeling.
- Effectief; De leidinggevende is in staat te faciliteren in effectieve werkwijze.

- Samen; een leidinggevende die niet boven de rest van het team staat, maar het samen met het team doet.
- Digitaal; De leidinggevende is digitaal onderlegd en in staat de zorgprofessional hierin te ondersteunen.
- Gezondheid; een leidinggevende die let op de gezondheid van de zorgprofessionals zodat de zorgprofessional op zijn best functioneert op de werkvloer. Hierdoor staat direct de zorgprofessional centraal en indirect de cliënt.
- Samenwerking; Ook hier geldt een leidinggevende die het 'samen' doet met de zorgprofessional en hier niet boven staat.
- Persoonlijk; persoonlijke aandacht wordt gewaardeerd. Weten wat er speelt bij zorgprofessionals en hier tijd voor maken.
- Maatwerk; de leidinggevende is in staat de zorgprofessionals te onderscheiden, hun in hun kracht te zetten en hun talenten op de juiste manier in te zetten. Daarnaast de emotionele, mentale en zingevende behoeftes te monitoren en hierop te anticiperen waar nodig.
- Empowerment; energie laten doorvloeien op de zorgprofessionals en de werkvloer en dus indirect op de cliënten.
- Beschikbaar; de leidinggevende is beschikbaar, bereikbaar en toegankelijk voor de zorgprofessional. Open deur beleid.
- Patiëntgericht; direct gericht op de zorgprofessional, indirect gericht op de patiënt/cliënt. Een zorgprofessional die optimaal functioneert zorgt levert optimale zorgverlening op.
- Zelfregie; wanneer de zorgprofessional in hun kracht gezet wordt en daardoor in staat is zelf de regie te pakken, is een leidinggevende in staat haar de verantwoordelijkheid te geven die hierbij aansluit.
- Personeelstekorten; de leidinggevende beschikt over een goed netwerk om te kunnen faciliteren in de tekorten bij de zorgprofessional.
- Dichtbij; ondanks dat de leidinggevende niet altijd meer op dezelfde plek als de zorgprofessional werkt, weet hij de verbinding te behouden.
- Omgeving; de leidinggevende heeft zicht op de werkomgeving van de zorgprofessional, gaat hierover in gesprek als dit nodig is om samen op zoek te gaan naar oplossingen.

#### **ONDERSTAANDE ZORGVISIES KUNNEN WORDEN INGEZET BIJ MODERN LEIDERSCHAP**

- De leidinggevende van de toekomst is in staat om beter te luisteren naar de zorgprofessional en zichzelf en ondersteund zorgprofessionals dit ook te kunnen doen.
- Persoonsgerichte benadering.
- Ondersteuning bij het versterken van hun eigen kracht en het omgaan met belemmeringen.
- Leidinggevende die oog heeft voor gezondheid en welzijn van de zorgprofessional.

## UITGANGSPUNT VOOR VITALE ZORGPRESSONALS

Vitale zorgprofessionals werken in een veilige, gezonde fysieke en sociale werkomgeving, omdat er geïnvesteerd is in ruimte voor ontwikkeling en in het sociaal versterken van de zorgprofessionals en het team waar zij in werken.

## TOEKOMST SCENARIO

- Er is meer aandacht voor het mentaal welbevinden en de vitaliteit van zorgprofessionals en er wordt geïnvesteerd in de vroegtijdige ontwikkeling van veerkracht.
- Maatwerk; zorgprofessionals in hun kracht zetten en hun kwaliteiten benutten op de juiste plek.

## DE LEIDINGGEVENDE VAN DE TOEKOMST:

- ✓ Heeft in een ontwikkeltraject veel aandacht voor persoonlijk leiderschap
- ✓ Kan goed luisteren naar de zorgprofessional
- ✓ Zet de zorgprofessional direct centraal, cliënt/patiënt staat indirect centraal
- ✓ Heeft kennis van positieve gezondheid
- ✓ Is in staat zoveel als mogelijk de zorgprofessional eigen regie te geven
- ✓ Heeft inzicht in eigen talenten en die van de zorgprofessional
- ✓ Kent grenzen van eigen expertise en verwijst indien nodig door
- ✓ Beschikt over netwerkvaardigheden die ingezet kunnen worden om de zorgprofessional te ondersteunen
- ✓ Beweegt mee met de constante veranderingen, maar ook met wat er voor de zorgprofessionals nodig is
- ✓ Is matchmaker omdat vraag/behoefte goed gekoppeld kan worden aan aanbod
- ✓ Durft om hulp te vragen om zo de zorgprofessional goed te kunnen ondersteunen.

## BRONVERMELDING

Advies Commissie werken in de zorg (2020) Behoud en betrokkenheid van zorgprofessionals. Geraadpleegd 20 mei 2021 van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/10/31/advies-commissie-werken-in-de-zorg-over-behoud-en-betrokkenheid-van-zorgprofessionals>

Boonstra, J. (2021). *Leiderschap: wat is dat eigenlijk?* Geraadpleegd op 24 mei 2021, van <https://www.managementimpact.nl/artikel/leiderschap-wat-dat-eigenlijk/>

Brouwer, J.J., (2019). *Koplopers in de zorg, toekomstwijzer management, organisatie & medewerkers*. Geraadpleegd op 10 mei 2021, van [https://www.managementimpact.nl/content/uploads/2020/02/toekomstwijzer\\_mom.pdf](https://www.managementimpact.nl/content/uploads/2020/02/toekomstwijzer_mom.pdf)

Derksen, M. (2021). *Leiderschap bij digitalisering in de zorg*. Geraadpleegd op 10 mei 2021, van <https://www.digivaardigidezorg.nl/wp-content/uploads/2021/04/Rapport-digitaal-leiderschap-door-Marco-Derksen-def.pdf>

Doorlopend uitstroomonderzoek (2020) Geraadpleegd op 16 mei 2021 van <https://www.waardigheidentrots.nl/wp-content/uploads/2020/12/Doorlopend-uitstroomonderzoek-2020.pdf>

Dun, van D. (2020). *Innovatie een KPI?* Geraadpleegd op 10 mei 2021, van [http://www.hofp.nl/wp-content/uploads/WP\\_Innovatie\\_een\\_kpi-1.pdf](http://www.hofp.nl/wp-content/uploads/WP_Innovatie_een_kpi-1.pdf)

Hersey, P. en Blanchard, K. (z.d.) *Situationeel leidinggeven*. Geraadpleegd op 24 mei 2021, van <https://Hersey-en-Blanchard.nl/wp-content/uploads/2020/04/Paul-Hersey-Kenneth-Blanchard-Situationeel-Leidinggeven-2.0.pdf>

House of Control. (2021). *Leiderschapsmodel Hersey en Blanchard*. Geraadpleegd op 24 mei 2021, van <http://www.house-of-control.nl/situationeel-leiderschap-taakbekwaamheid-hersey-blanchard.html>

Samsom, M. (2020). Bouwt aan de zorg van de toekomst. *Skipr*, 2020 (01). 14-21. Geraadpleegd op 21 mei 2021, van <https://link.springer-com.ezproxy.hro.nl/content/pdf/10.1007/s12654-020-0004-8.pdf>

### 3. Methodisch kader

In dit onderzoek is er gebruik gemaakt van deskresearch voor het opstellen van het theoretisch kader. Vervolgens is er ook een praktijk onderzoek geweest. Er is gekozen voor gespreksvormen. Deze keuze is gemaakt omdat het doel van het onderzoek ook is geweest om het gesprek te starten over de transitie van zorg. Daarnaast was er een intrinsieke motivatie binnen de LEF groep om actief onderzoek te doen door het spreken van zorgprofessionals zelf. Om dichtbij de kern te komen en om die reden is er bijvoorbeeld niet gekozen voor het doen van een enquête. Dan was er wellicht een hogere response geweest maar de impact wellicht ook minder groot.

#### 3.1 Praktijkonderzoek

Voor het voeren van de gesprekken binnen de twee VVT organisaties hebben we de vorm van focusgroepen gebruikt. Verdeeld over vijf focusgroepen met tussen de 4 en 8 deelnemers per groep. De deelnemers kwamen uit beide organisaties en van verschillende lagen uit de organisaties. Dat maakte dat we aan tafel zetten met Helpende, Verzorgenden IG tot aan directie en raad van bestuur.

De focusgroepen werden gefaciliteerd door twee LEF deelnemers. Deze hadden de verdeling van gespreksleider en observant/notulist.

De planning van de focusgroepen was als volgt:

1. Introductie middels presentatie
2. Stellingen in de groep brengen en hier discussie over voeren
  - Stelling 1: De zorgprofessional van de toekomst is zo sterk en krachtig die heeft helemaal geen leidinggevende nodig.
  - Stelling 2: Leiderschap is het beïnvloeden van anderen om hen iets te laten doen wat ze uit zichzelf niet zouden doen.
  - Stelling 3: De zorgtransitie vraagt van ons allemaal dat we stoppen met managen en starten met leiden.
  - Stelling 4: Leiding geven: Eenheidsworst of maatwerk?
3. Placematdiscussie rondom de volgende vragen:
  - Wat is de opdracht van de leidinggevende van de toekomst?
  - Welke kwaliteiten heeft een leidinggevende nodig?
  - Welke valkuilen zijn er voor een leidinggevende?
  - Wat heeft een leidinggevende van de toekomst nodig om medewerkers gezond te houden?
4. Loesje posters  
De deelnemers wordt gevraagd ieder hun eigen Loesje poster te schrijven over het onderwerp modern leiderschap in de zorg.



## 3.2 Verwerking van de resultaten

De focusgroepen zijn opgenomen en van de audiobestanden zijn transcripten gemaakt. Deze zijn samengevat en geanalyseerd. We hebben terugkerende thema's bepaald en terugkerende antwoorden gebundeld. Deze vormen samen de inhoud op de infographic.

## 3.3 Klankbordgroep

Om onze voortgang, werkwijzen en deelresultaten te kunnen toetsen is er een klankbordgroep gevormd. Deze groep heeft op verschillende momenten input geleverd op de volgende onderwerpen:

- theoretisch kader
- gekozen werkvormen voor de gespreksfase
- input infographic

## 4. Conclusie

De conclusie kan het beste worden weergegeven middels de infographic:

### De leidinggevende van de toekomst heeft LEF om dingen anders te doen & zet medewerkers centraal

#### DOEN

- Zet aan tot **anticiperen & reageren** op de zorgkloof
- Zet **medewerkers centraal**
- Zet medewerkers in hun **kracht**
- Signaleert & reageert op fysieke, mentale, financiële **gezondheid** van medewerkers
- Weet medewerkers aan de organisatie te **binden & boeien** door het creëren en aanbieden van loopbanpaden
- Vertaalt de **missie & visie** naar de medewerkers
- Behartigt de **belangen** van de medewerker richting de organisatie

#### VERANDEREN

- Van sturen naar **coachen**
- Van gelijkheid naar **maatwerk**
- Van controleren naar **vertrouwen**
- Van hoog verzuim naar **fit aan het werk**
- Van systeemdenken naar **out of the box denken**
- Van top down naar **bottom up**
- Van werken achter een dichte deur naar **zichtbaar zijn op de werkvloer**

“ Ben je situationeel? Word dan een leider! ”



“ Als je altijd doet wat je deed, krijg je wat je altijd kreeg ”  
- Albert Einstein

#### LEF!

- Laat systemen los, luister naar het individu & handel mensgericht
- Toon je **kwetsbaarheid**
- Beweeg mee met innovatieve ontwikkelingen
- Maak fouten & leer ervan
- Handel **out of the box**
- Faciliteer medewerkers in het creëren van hun ideale loopbaan
- Weet flexmedewerkers te binden aan je team

#### KUNNEN

- Creëren van een veilige omgeving & opbouwen van een vertrouwensband
- Empathisch luisteren & doorvragen
- Maatwerk leveren per medewerker
- Oog voor de persoon & zijn/haar draagkracht
- Creatief & innovatief
- Zelfkennis & reflectief vermogen
- Betrokken & verbonden

“ Geef leiding zoals je zelf leiding wil krijgen ”

“ Weet je het niet meer, laat je leiden ”

Dit beeld van de leidinggevende van de toekomst is het resultaat van een onderzoek uitgevoerd door LEF-12 in opdracht van deRotterdamseZorg.

**DE ROTTERDAMSE ZORG**



deRotterdamseZorg | Marconistraat 16, etage 9 (Rotterdam Science Tower) | 3029 AK Rotterdam  
Telefoon: 010 - 316 37 37 | info@derotterdamsezorg.nl | www.derotterdamsezorg.nl



**LEF!**  
TALENTEN  
PROGRAMMA

## 5. Aanbevelingen

De resultaten zullen na afronding van het project worden overgedragen aan deRotterdamseZorg. Daarnaast zullen de resultaten ook worden overhandigd aan de hoofden P&O van de twee VVT instellingen en andere geïnteresseerden.

### 5.1 Resultaten toetsen regionaal binnen RotterdamseZorg

Zoals reeds is aangegeven hebben wij ons in dit project gericht op twee Rotterdamse VVT instellingen. Onze aanbeveling voor deRotterdamseZorg is om de resultaten in de infographic te delen binnen deRotterdamseZorg en te toetsen of andere organisaties deze resultaten herkennen en erkennen.

### 5.2 Regionaal leiderschapsprogramma

Met dit resultaat nodigen wij de hoofden P&O van deRotterdamseZorg uit om het leiderschap dat zij in huis hebben te toetsen met wat er nodig is. De 3D print van DeRotterdamseZorg en onze infographic “De leidinggevende van de toekomst” geven de ‘Why & What’ duidelijk weer. Onze aanbeveling voor DeRotterdamseZorg en betrokken zorgorganisaties is om aan de slag te gaan met de ‘How’: Hoe stomen we vanuit een lerend netwerk en vanuit regionaal samenwerken de leidinggevendenden van vandaag klaar voor de toekomst?

Wij hebben het LEF talentenprogramma als zeer waardevol ervaren voor ons persoonlijke leiderschap. Een van onze suggesties zou zijn om te onderzoeken of het interessant zou zijn om een regionaal leiderschapsprogramma te ontwikkelen om ook de leidinggevendenden te laten ontwikkelen naar een veranderkundige en situationele leider.