

Persoonlijk leiderschap:

Laat van je horen!

Zélf aankaarten waar je tegenaan loopt en zélf de oplossing proberen te vinden. Het zijn een paar ingrediënten van persoonlijk leiderschap. Zorgorganisatie Sevagram in Zuid-Limburg streeft ernaar dat haar medewerkers zo veel mogelijk de regie nemen over hun eigen werk.



‘Samen zoeken we naar een antwoord’

Sylvia Janssen,
verzorgende

Toen Sylvia Janssen (55) overstapte van de ene locatie van Sevagram naar de andere, schrok ze. Als verzorgende was ze gewend om te werken in een kleine setting, nu kwam ze terecht in een zorgcentrum met ruim zestig cliënten verdeeld over drie afdelingen.

‘Het was zo grootschalig dat het weleens misging in de communicatie’, vertelt Sylvia. ‘Dat heb ik al snel aangekaart bij mijn teammanager. Hij herkende dat gelukkig. Inmiddels werken we met drie vaste teams. En elk team heeft één afdeling cliënten onder zijn hoede. Voor de cliënten is dat fijner, want ze zien niet steeds een ander gezicht. En voor mijn collega’s en ik werkt het veel beter, omdat er zo beter gecommuniceerd wordt.’

Dat ze haar onvrede over de gang van zaken snel besprak met haar teammanager vindt Sylvia een mooi voorbeeld van persoonlijk leiderschap. ‘Voor mij is het belangrijk te weten dat ik bij iemand terecht kan met mijn vragen of opmerkingen én dat ik ook gehoord word. Dat gebeurt hier zeker. Leidinggevende en collega’s, samen zoeken we naar een antwoord of oplossing.’

Hoe anders was dat jaren terug. Sylvia, die sinds 1982 bij Sevagram werkt, heeft zelf ervaren hoe persoonlijk leiderschap in de organisatie een belangrijk onderwerp

is geworden. ‘Vroeger zei de baas dat het zó moest, en dat deed je dan. Het kwam niet eens in me op dat ik er ook iets van zou kunnen vinden.’

Sevagram streeft ernaar dat medewerkers zo veel mogelijk regie en verantwoordelijkheid nemen in hun eigen werk. Teammanager Léon Lemmens: ‘Gezond leiderschap gaat om dialoog, openheid en laagdrempeligheid. Medewerkers kunnen met een vraag of idee komen, maar ik verwacht ook dat ze zelf ermee aan de slag gaan.’

Open deuren

Als organisatie stimuleert Sevagram persoonlijk leiderschap door onder meer de afstand tussen de werkvloer en de managementlagen te verkleinen. Zo staat de deur van de teammanager, maar ook die van de zorgcoördinator, altijd open. Sylvia: ‘Voorheen zagen wij de zorgcoördinator vrijwel nooit, omdat ze in een kantoortje een verdieping lager werkte. Als je dan een probleem had, kostte het moeite om contact te krijgen. Nu werkt de zorgcoördinator óp de afdeling en is ze een direct aanspreekpunt voor ons.’

Ook krijgt elke locatie meerdere keren per jaar bezoek van de directie en de raad van bestuur. ‘In een ongedwongen gesprek sparren we samen over ons werk’, vertelt Sylvia. ‘Hoe voelen we ons? Wat willen we anders? En →





terwijl de baas voorheen een naam op papier was, is hij nu zichtbaar. Het zijn allemaal voorbeelden van hoe er naar ons geluisterd wordt.

Teammanager Léon ziet positieve effecten van de toenemende aandacht voor persoonlijk leiderschap. Zo is op initiatief van de zorgmedewerkers de communicatie met de familie verbeterd en is de maaltijdvoorziening anders georganiseerd. Beide het gevolg van een goede wisselwerking tussen medewerkers, leidinggevenden én de cliënten en hun familie.

Sylvia: 'Er zat te weinig tijd tussen het ontbijt en de warme middagmaaltijd, waardoor zeker de cliënten die laat ontbeten geen trek hadden in de lunch. Toen dit ter sprake kwam tijdens een familiebijeenkomst, heb ik mijn collega's gestimuleerd om dit samen aan te pakken. Ieders verhaal werd gehoord en nu worden de maaltijden inderdaad op andere tijdstippen bezorgd.'

Waarderingsgesprekken

Voor Léon is de gewijzigde maaltijdvoorziening een van de successen die de medewerkers op hun conto mogen schrijven. Het uitspreken van waardering is sowieso belangrijk bij Sevagram. De jaarlijkse gesprekken met de medewerkers zijn dan ook geen functionerings- maar waarderingsgesprekken. 'Door de nadruk te leggen op wat er goed gaat, bouwen we aan een mooie, laagdrempelige werkrelatie', aldus Léon. Sylvia is blij met deze positieve aandacht. 'Het gaat niet over wat er allemaal beter kan, maar juist over wat al goed gaat. Dat motiveert enorm. Ik was een stil persoon, een luisteraar op de achtergrond. Door tijdens een waarderingsgesprek te horen dat familieleden blij waren

met mijn gesprekken met hen, ben ik zelf-verzekerder geworden. Ik stond nooit stil bij wat ik goed kan, nu trek ik steeds vaker de kar.'

Op avontuur

Ook nieuwe medewerkers worden met aandacht onthaald. Met zogenaamde "onboardingsdagen" krijgen de nieuwelingen ruim de tijd om te wennen aan de organisatie. Zoë Pluijmen (19) werkt sinds december als leerling-verzorgende in het team van Léon en Sylvia. 'Ik werd vanaf de eerste dag meegenomen in alles wat er op de werkvloer gebeurt', vertelt Zoë enthousiast. 'Ik kreeg een uitgebreid kennismakingspakket, werd boventallig ingeroosterd en goed begeleid. Ik voelde me al snel een van de collega's in plaats van een stagiaire.' Voor Zoë is persoonlijk leiderschap ook belangrijk. 'Omdat ik me snel onderdeel voelde van het team, ben ik zelf ook eerder aan de bel gaan trekken als er iets is. Het is fijn om zelf dingen op te pakken, zelf te ontdekken welke werkwijze het best bij mij past. Dat kan hier. Mijn leidinggevende laat me op avontuur gaan en is er voor me als ik problemen tegenkom.' Of het als "jonkie" niet lastig is om zelf de regie te nemen? 'Het zit in mij', lacht Zoë. 'Ik wil mijn collega's laten zien wie ik ben en wat ik kan. Ik ben dan wel een stagiaire, maar ik heb ook een eigen mening. Als ik ergens tegenaan loop, durf ik dat te delen met mijn oudere collega's. En als iemand anders een fout maakt, zeg ik dat ook. Dat wordt gewaardeerd.' /

'Het is fijn om zelf te ontdekken welke werkwijze bij mij past'

Zoë Pluijmen,
leerling-verzorgende

