



# Leidraad Leiderschapsontwikkeling

Leiding geven aan verandering



**StAZ**  
**Stichting**  
**Arbeidsmarkt**  
**Ziekenhuizen**

# Inhoud

<b>1.</b>	<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
	1.1 Leiderschap	3
	1.2 Leiderschapsontwikkeling	3
<b>2.</b>	<b>Rol van bestuur en leidinggevenden</b>	<b>5</b>
	2.1 Bestuurders	5
	2.2 Direct leidinggevenden	6
	2.3 Teams en individuele professionals	6
<b>3.</b>	<b>Hoe te werken aan leiderschap?</b>	<b>7</b>
<b>4.</b>	<b>Leiding geven aan verandering</b>	<b>8</b>

# 1. Inleiding

**Sociale en psychologische veiligheid zijn dé basis voor een succesvolle beweging naar een werkomgeving waar iedereen respectvol met elkaar omgaat en waar ieders professionele inbreng de ruimte krijgt. Iedereen telt mee, doet mee en wordt gewaardeerd.**

Sociale en psychologische veiligheid zijn daarmee de verantwoordelijkheid van iedereen. Psychologische veiligheid is de basis voor succesvolle samenwerking en het realiseren van de ambities.

Zonder sociale en psychologische veiligheid zal het moeilijker zijn om de uitdagingen in de transitie van de organisatie en in de zorg aan te gaan. Denk hierbij aan behoud en ontwikkeling van personeel, innovatie, implementatie van nieuwe technologie en financiële uitdagingen. Het vergroten van sociale en psychologische veiligheid is een belangrijke basis van organisatieontwikkeling.

## 1.1 Leiderschap

Leidinggevendenden hebben een belangrijke rol bij het creëren van een sociaal en psychologisch veilig werkklimaat en de vier pijlers van de integrale benadering van het vergroten van sociale en psychologische veiligheid.

Hoe stimuleren zij gewenst gedrag en hoe gaan ze in gesprek over signalen van ongewenst gedrag? In gesprek gaan met melders en beschuldigen, en het voeren van driegesprekken, vinden leidinggevendenden vaak lastig.

Om de ambities rondom het vergroten van sociale en psychologische veiligheid waar te maken, is het van belang een verband te leggen met bestaande leiderschapsprogramma's. Daar hoort bij dat het

bestuur en hoger management het gesprek aan gaat over verwachtingen ten aanzien van eenduidig leiderschap rondom gewenst en ongewenst gedrag, en dat zij leidinggeven aan veranderingen.

## 1.2 Leiderschapsontwikkeling

Het is nadrukkelijk gewenst om leiderschapsontwikkeling te relateren aan het versterken van de doelen van programma's, om sociale en psychologische veiligheid te vergroten. Daarvoor is nauwe samenwerking met de Management Development afdeling van belang. Het bevorderen van sociale en psychologische veiligheid is een belangrijk onderdeel van leiderschap.

De kunst is om vooral in de dagelijkse uitvoering van het werk gebruik te maken van manieren om te leren en ontwikkelen. Om het onderwerp op de kaart te zetten en te werken aan bewustwording en reflectie is het van belang zoveel mogelijk aan te sluiten bij de bestaande activiteiten op het gebied van leiderschapsontwikkeling. Denk hierbij aan de leiderschapsdagen, heisessies, MT overleggen etc.

### Jezelf kennen

Wie ben ik als leider? Wat is mijn zelfbeeld? Wat zijn mijn eigen waarden en normen? Wat vind ik belangrijk? Hoe bewust ben ik van mezelf en hoe laat ik dat naar buiten zien? Reflectie en het vergroten van zelfbewustzijn zijn belangrijke vaardigheden voor leidinggevendenden.

## **Het gaat niet alleen om 'hoe doe ik het?', maar ook over 'hoe doen wij het in de organisatie?'**

Hoe zien collega leidinggevenden zichzelf? Wat vinden wij als leidinggevenden belangrijk? Hoe geven we invulling aan wat we samen belangrijk vinden.

Gezamenlijke waarden en normen geven richting aan de onderlinge omgang. Stimuleer eenduidige (onderlinge) verwachtingen ten aanzien van leidinggevend, zodat eenduidigheid in het stimuleren van sociale en psychologische veiligheid, en het tegengaan en afhandelen van grensoverschrijdend gedrag, bevordert wordt.

Leidinggevenden moeten sociale en psychologische veiligheid intrinsiek belangrijk vinden. Ze moeten er zelf mee aan de slag willen, niet omdat het ze wordt opgelegd. Het is namelijk de grootste bepalende factor voor resultaat en welbevinden.

Voordat er wordt beschreven wat belangrijke elementen zijn van leiderschapsontwikkeling, wordt er eerst stilgestaan bij de rol van leidinggevenden.

# 2. Rol van bestuur en leidinggevenden

Binnen de organisatie heeft iedereen diens eigen rol. Binnen leiderschap wordt er in de integrale benadering onderscheid gemaakt tussen bestuurders, hoger management en direct leidinggevenden zoals teamleiders. Zij zijn belangrijke rolmodellen en dragers van de huidige cultuur.

Hoe ben je als leidinggevende zichtbaar en hoe ziet dat eruit? (Cultuur)verandering vraagt om oprechte aandacht voor medewerkers. Hoe kun je daar als leidinggevende invulling aan geven? Dat gaat ook over successen vieren, waardering tonen voor werk dat gedaan wordt in lastige omstandigheden en stimuleren van verbinding. Laat merken moeite te doen om het team te leren kennen.

## 2.1 Bestuurders

Bestuurders zijn verantwoordelijk voor het geven van richting en kaders, en het faciliteren van de uitvoering. Rondom sociale en psychologische veiligheid en de integrale aanpak om die te realiseren, gaat het om kaders voor:

- Waarden, gewenste omgang en daaruit voortvloeiende normen en gedragscodes;
- Risico's voor ongewenst en/of grensoverschrijdend gedrag zoals bijvoorbeeld werkdruk, macht/hiërarchie en afhankelijkheid, en het voorkomen en beperken daarvan;
- Reageren tijdens grensoverschrijdend gedrag;
- De afhandeling en nazorg na grensoverschrijdend gedrag.
- 

Voor de afhandeling gaat het bijvoorbeeld over een duidelijk kader met een reactiematrix. Deze matrix geeft houvast bij het bepalen van vervolgacties en sancties, afhankelijk van de ernst van het grensoverschrijdende gedrag.

Bestuurders hebben net als direct leidinggevenden behoefte aan handvatten om zicht te hebben op hoe het er met sociale en psychologische veiligheid voor staat binnen hun organisatie of afdeling, en hoe zij daar sturing aan kunnen geven.

Daarnaast gaat het om het bespreekbaar maken van ongemak, ongewenst en grensoverschrijdend gedrag met het 2e echelon leidinggevenden, en in sommige situaties met beschuldigen als het gaat om meldingen van grensoverschrijdend gedrag van artsen.

## Valkuil

Bestuurders tonen zich vaak betrokken. Een valkuil is om buiten de bestaande procedures om, té betrokken te zijn bij een casus. Ter bescherming van alle betrokkenen is het juist van belang om zo zorgvuldig mogelijk te zijn. Zowel naar de melder, de beklagde, de directe leidinggevende en functionele betrokkenen, als naar de vertrouwenspersoon.

## Voer als raad van bestuur en hoogste echelon ook de dialoog over de onderlinge omgang

Cultuurverandering begint met de top en parallel wordt in alle geledingen het gesprek gevoerd. Vanwege de belangrijke voorbeeldfunctie voor de rest van de organisatie, is gewenst dat de raad van bestuur en het hoogste echelon zelf ook de dialoog voeren en met elkaar in gesprek gaan over de onderlinge omgang. Net zoals dat gewenst is bij de afdelingen en teams.

## 2.2 Direct leidinggevenden

Direct leidinggevenden zijn verantwoordelijk voor het stimuleren en organiseren van samenwerking en maken daarbij gebruik van de beschikbare tools en interventies. In de praktijk hebben leidinggevenden behoefte aan praktische handvatten voor het voeren van gesprekken, zowel met een heel team als met een individu. Deze gesprekken gaan over hoe er binnen het team met elkaar omgegaan wordt. De taak van de leidinggevende is daarin ook het vroegtijdig benoemen van gevoelige thema's.

Naast praktische handvatten is eenduidigheid belangrijk; herkenbaarheid dat vergelijkbare situaties op vergelijkbare manier opgepakt worden. Dat betekent dat het duidelijk is wat van leidinggevenden verwacht wordt rondom het bevorderen van samenwerking en onderlinge omgang, uitkomsten MTO, feedback geven en krijgen, gespreksvoering rondom het benoemen van ongemak, ongewenst en grensoverschrijdend gedrag en de afhandeling daarvan. Leidinggevenden hebben grote behoefte aan handvatten en ondersteuning op dit gebied.

Leidinggevenden hebben ook een rol bij de ontwikkeling van het team en individuele medewerkers. Op teamniveau gaat het niet alleen om het bevorderen van de inhoudelijke deskundigheid, maar ook om het versterken van de onderlinge communicatie, het stimuleren van reflectie, en het vergroten van zelfvertrouwen, vitaliteit en weerbaarheid.

### Rolmodel en voorbeeldgedrag

Leidinggevenden hebben een belangrijke rol bij het creëren van sociale en psychologische veiligheid. Tegelijkertijd wordt er veel van hen gevraagd. Voorbeeldgedrag begint bij bewustwording en zelfreflectie. Voor leidinggevenden is het belangrijk om te weten waar sterktes en zwaktes liggen, en dat het oké is dat je je daarin ontwikkelt en dat dit moeite kost. Het gaat hier ook om wat vanuit de organisatie van leidinggevenden wordt verwacht en hoe leidinggevenden daarin ondersteund worden.

## 2.3 Teams en individuele professionals

Teams en individuele professionals hebben ook hun rol en zijn mede-eigenaar van de samenwerking bij het verlenen van patiëntenzorg, onderwijs en onderzoek. Hoe evalueren, reflecteren en leren zij samen? Wat hebben zij nodig om ongemak en ongewenst gedrag te benoemen?

In gesprek gaan over ongemak hoort bij de reguliere dagelijkse praktijk van samenwerken aan gemeenschappelijke doelen in elke organisatie. Ongewenst of grensoverschrijdend gedrag hoort niet bij het werk, ook al komt het soms voor. Daarvoor wordt er verwezen naar het begrippenkader over vormen van ongewenst en grensoverschrijdend gedrag.

Er is veel winst te behalen door op elk niveau vroegtijdig in gesprek te gaan over ongemak. Dat begint met het geven van tijd en aandacht aan hoe we met elkaar samenwerken. Dat moet gebeuren in dialoog, zonder oordeel, reflecterend en vanuit de gezamenlijke behoeften om stappen te zetten.

De oplossing ligt niet bij één persoon of functie, of tool, of speciale interventie, maar bij iedereen, vanuit ieders rol en verantwoordelijkheid.

# 3. Hoe te werken aan leiderschap?

## Bewustwording en reflectie op eigen rol en positie

Leidinggevenden moeten zich bewust zijn van het effect dat hun rol en positie heeft op degenen aan wie zij leiding geven en waarvan ze afhankelijk zijn. De drempel om openhartig ongemak te benoemen en feedback te geven is groter. Ook als naar het idee van de leidinggevende, macht en hiërarchie geen invloed heeft op de onderlinge omgang en communicatie.

Leidinggevenden:

- Evalueren, vragen feedback en reflecteren op de wijze van begeleiden en leidinggeven;
- Staan open voor feedback en laten zien er serieus mee aan de slag te gaan;
- Reflecteren op eigen houding en gedrag rondom sociale en psychologische veiligheid en grensoverschrijdend gedrag;
- Zijn proactief in zelfontwikkeling rondom zelfregulatie en professionele communicatie;
- Begeleiden anderen bij het vergroten van vaardigheden en zelfvertrouwen om openhartig te communiceren.

Daarvoor is ook de span of control relevant. Hoe kan sociale en psychologische veiligheid gestimuleerd worden en binnen welke span of control is dat nog realistisch? Is er aandacht en contact met het team mogelijk?

## Intervisie, reflectie en dialoogmomenten

Organiseer intervisie-, reflectie- en dialoogmomenten voor leidinggevenden. Hierdoor delen zij ervaringen en tips en ontstaat onderlinge verbinding en een manifeste behoefte aan vaardigheidsontwikkeling. Het doel hiervan is niet alleen het bespreken van de inhoud, maar ook het belevingsniveau in de communicatie.

## Training en vaardigheidsontwikkeling

Train leidinggevenden in vaardigheden rondom het bespreken van ongemak, ongewenst gedrag en de afhandeling ervan. Het gaat ook om het herkennen van signalen van grensoverschrijdend gedrag en het tijdig bespreekbaar maken ervan, en het hanteren van de organisatienorm en de afhandeling ervan. Leiding en teams zijn samen verantwoordelijk voor het versterken van de onderlinge omgang. Wat moet je als leidinggevende kunnen om ervoor te zorgen dat medewerkers/ collega's zich ook echt veilig gaan voelen?

## Transfer van leiderschapsontwikkeling naar de praktijk van de afdeling

Zorg voor een relatie tussen leiderschapsontwikkeling en teamdoelstellingen op het gebied van sociale en psychologische veiligheid en de realisatie ervan. Hoe passen leidinggevenden het geleerde toe in de dagelijkse uitvoering in het team? Leiderschapsontwikkeling kan een relatie hebben met de uitkomsten uit metingen (MTO). Het bespreken van uitkomsten in het team kan in trainingen geoefend of besproken worden.

## Samenhang met hr cyclus instrumentarium

Daarnaast dient het thema opgenomen te worden in de jaargesprekken, kwartaalgesprekken in combinatie met maandrapportagecijfers en andere middelen om de voortgang en kwaliteit te bewaken. Dagstart en dagevaluatie, werkoverleg en andere momenten in de dagelijkse praktijk, zijn situaties waarin aandacht voor de onderlinge omgang toegepast wordt en het goede voorbeeld gegeven kan worden.

# 4. Leiding geven aan verandering

Als organisatie moet je steeds vooruit kijken naar de uitdagingen die er aan komen, terwijl je ondertussen de dagelijkse operatie draaiende houdt en bestaande problemen oplost.

Dat betekent continu veranderen. Een veranderende wereld vraagt om flexibiliteit. Als men niet flexibel genoeg is, worden doelen niet bereikt. Dat geldt zowel op persoonlijk, team, leidinggevende- en organisatieniveau.

Hieronder staan een aantal aspecten die van belang zijn voor leiding geven aan verandering. Deze aspecten zijn idealiter onderdeel van leiderschapontwikkeling in combinatie met transfer naar de praktijk, door middel van training en opleiding, begeleiding en intervisie.

## Versterk verandervermogen

Vanuit de integralebenadering ligt bij veranderingen de nadruk op versterken van het verandervermogen, de motivatie van de mensen en het stimuleren van de samenwerking. Een lerende organisatie streeft steeds naar verbetering en is met gemotiveerde medewerkers en samenwerking in staat om deze verbeteringen vorm te geven. Faciliteer het leerproces, reflecteer en stel bij.

## Zorg dat noodzaak en urgentie duidelijk is

Als niet helder is waarom er iets veranderd moet worden zal er niets veranderen. Met uitzondering van faillissement of ontslag moet er veel energie geïnvesteerd worden in communicatie over de noodzaak van de verandering. Mensen willen veranderen, maar dat

doen ze alleen als ze begrijpen waarom ze moeten veranderen.

## In transitie en doelen

Transitie vraagt om andere rol van leidinggevenden, gericht op het betrekken van collega's en het bevorderen van zelfregie. Neem medewerkers meer mee in veranderingen, waardoor meer betrokkenheid ontstaat en geef daarbij aan waar ruimte zit en waar niet. Laat doelen van de organisatiebrede ambities terugkomen in ontwikkel- en jaarplannen en neem daarin sociale en psychologische veiligheid mee.

## Laat indicatoren van gewenst gedrag terugkomen in de beoordeling

Als een verandering echt belangrijk is, zorg er dan voor dat de verandering te meten is en dat je mensen erop ontwikkelt en beoordeelt. Mensen zijn geneigd geen prioriteit te geven aan zaken waarop ze niet worden beoordeeld. Vertaal het gewenste gedrag in concreet gedrag en laat dit onderdeel uitmaken van de beoordelingscyclus.

## Communiceer waarderen en positief

In waarderende communicatie staat de onderlinge verbinding centraal. Ga uit van ervaringen van teamleden met wat er al aan kwaliteit, goeds en



kracht in het team aanwezig is. Besteed aandacht aan en ga in gesprek over voorbeelden van wat wél gewenst is, zelfs in situaties waarin dat juist heel lastig is. Dit is waar het over gaat in de waarderende benadering. Wat is er al in het team aanwezig waar we meer van willen?

Door de aanwezige krachten zichtbaarder te maken en in de praktijk te brengen, ontstaat een perspectief om naar toe te werken. De basis daarvan zijn de reële praktijkvoorbeelden van gewenst gedrag dat al in de groep al aanwezig is.

Werk stap voor stap richting vrijmoedig en openhartig communiceren. Stimuleer medewerkers hierin, zodat zij zelfvertrouwen en geloof in hun eigen bekwaamheid krijgen om deze verantwoordelijkheid te durven nemen.

### **Vergroot autonomie en zelfregie**

Intrinsieke motivatie is de basis voor het vertonen van gewenst gedrag. Het vergroten van intrinsieke motivatie wordt versterkt door het voldoen aan drie basisbehoeften: onderlinge sociale verbinding, behoefte aan autonomie, en je bekwaam voelen om gewenst gedrag toe te passen. Als aan deze behoeften voldaan wordt, leidt dit tot betere prestaties, welbevinden en persoonlijke groei.

Dit vraagt van de leidinggevende een andere rol. Medewerkers kijken vaak naar de leidinggevende voor antwoord op vragen of voor beslissingen. Leidinggevenden hebben vaak het gevoel antwoorden te moeten hebben.

### **Pas een inclusieve voor-en-door aanpak toe**

Bied iedereen de mogelijkheid om mee te doen vanuit een voor en door aanpak. Inclusiviteit betekent bijvoorbeeld dat iedereen uitgenodigd wordt om input te geven en mee te denken. In praktische zin betekent het ook dat iedereen ter voorbereiding op overleggen, ruim op tijd voorinformatie krijgt en de mogelijkheid om vooraf na te denken, en om tijdens het overleg punten in te brengen. Een handig hulpmiddel hierbij is het

werken met online modules met daarin informatie en vragen ter voorbereiding, zodat iedereen die dat wil de mogelijkheid heeft om vooraf input te leveren en er vanuit kan gaan dat die input verwerkt wordt. Hiermee wordt voorkomen dat tijdens overleggen alleen de stem van de meest expressieve en extraverte deelnemers gehoord wordt, en die van de meer beschouwende en analyserende deelnemer ongehoord blijft.

Een ander aspect in dit perspectief is dat de meerderheid leidend is, maar dat minderheidsstandpunten actief verwelkomd worden. De minderheid wordt serieus genomen en actief betrokken, zodat collega's met een minderheidsstandpunt ook gestimuleerd worden om na te denken over manieren die voor hen kunnen werken. Daarmee wordt inclusiviteit en diversiteit van ideeën vergroot.

### **Weerstand als self-fulfilling prophecy**

Pas op voor het onbewust bijdragen aan het creëren van weerstand. Als bij de realisatie van een verandering geen keus of nauwelijks speelruimte is, dan is het logisch dat er kritische vragen worden gesteld of dat er frustraties opspelen. De valkuil voor leidinggevenden is om hiertegen in verdediging te gaan. Het effect daarvan op medewerkers is echter dat hun negatieve houding versterkt wordt. 'Zie je wel; dit heeft geen zin. Ze gaan toch hun eigen gang.' Dit gebeurt onbewust en automatisch, met als gevolg dat er patronen ontstaan die zichzelf in stand houden.

### **Faciliteer en ondersteun**

Veranderen leidt tot onzekerheid en spanning. Erken dit en help mensen om met de onzekerheid om te gaan. Biedt eventueel opleiding naar behoefte en zorg voor een heldere communicatie over welke bijdrage van de mensen verwacht wordt.