

## RECEPT 9

# Het belang van leiderschap

*Richting geven aan verandering  
in kwaliteitsdenken*



**Consult Zorg**

# 1 Het gerecht

Het resultaat: een leider die doorziet wat nodig is om een verandering te leiden op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Een verandering in kwaliteitsdenken gaat namelijk over anders denken en doen.

Het gaat hierbij om leiders binnen het management die het nieuwe kwaliteitsdenken stimuleren binnen de organisatie.

De ontwikkeling die organisaties willen maken op het gebied van kwaliteit start bij veranderingen in de bestaande opvattingen over kwaliteit.

Leiderschap is nodig voor het prikkelen, stimuleren, waarmaken en borgen van de verandering. Leiderschap moet aansluiten bij deze 'veranderreis'.

De leiders moeten het lef hebben om het anders te doen en risico's te nemen (in het belang van de cliënt en professional) én daarvoor te staan.

Want dat het soms gecompliceerd wordt, is zeker.

“Leiderschap is nodig voor het prikkelen, stimuleren, waarmaken en borgen van de verandering.”

Zoals eerder beschreven ontstaat kwaliteit in het primair proces.

Leiderschap dat hier goed op aansluit zorgt ervoor dat kwaliteit 'doen' ook daadwerkelijk mogelijk is en stimuleert dat het 'gedaan wordt'.

## Belang van leiderschap

In onze recepten hebben we expliciet en impliciet verwezen naar het belang van leiderschap. In de dagelijkse praktijk herkennen we dit ook, en zeggen bijvoorbeeld leiders en het management: “We vertrouwen op onze medewerkers”, “Loslaten, motiveren, waarderen en focus op de positieve bijdrage”, “Kwaliteit leeft bij iedereen”, “We gaan voor een open feedbackcultuur”, “Stel je kwetsbaar op”, “Verbeter continu” en “Wees een voorbeeld”.

## 2 Ingrediënten

Wat hebben we dan nodig van de leider? De leider:

- heeft een visie op kwaliteit (die is ontwikkeld samen met de organisatie);
- is zich ervan bewust dat hij eerst zelf persoonlijk leiderschap moet tonen en daarmee zijn sterktes en uitdagingen kent;
- is zich ervan bewust welk type verandering hij gaat inzetten;
- is zich ervan bewust wat de ingrediënten zijn voor een succesvolle verandering;
- is in staat mensen te inspireren en uit te dagen een creatieve weg te vinden. Een leider van (diepgaande) veranderingen trekt immers anderen aan samen met hem op de veranderreis te gaan. Hij is in staat om een omgeving te creëren waarin mensen ambities hebben, doelstellingen echt willen nastreven en zij zich inzetten voor elkaar;
- is zich ervan bewust dat de ingezette verandering een aanzet is voor uiteindelijk het creëren van een lerende organisatie met lerende medewerkers, teams en afdelingen.

## 3 Bereidingswijze

Het anders kijken naar kwaliteit in het primair proces vraagt om een grondige verandering binnen de organisatie. In de voorgaande recepten hebben we op onderdelen concrete stappen en activiteiten

beschreven voor de leiders, zoals de stappen om de kwaliteitswijzer op te stellen. Hier beschrijven we aanvullende relevante aspecten om het recept voor leiderschap goed te bereiden:

- tonen van persoonlijk leiderschap;
- inzicht hebben in communicatie en gedrag met DISC;
- erkennen van het type veranderreis (Boonstra);
- kennen van elementen voor een succesvolle verandering (Knoster);
- aandacht hebben voor continu leren en ontwikkelen.



In de verandering hebben alle betrokkenen een rol. Van iedereen wordt persoonlijk leiderschap gevraagd. Juist de professional gaat met het tonen van persoonlijk leiderschap opnieuw betekenis geven aan kwaliteit van zorg. Dat vraagt om een ander gesprek tussen leiders/management en de professional: de professional vertel

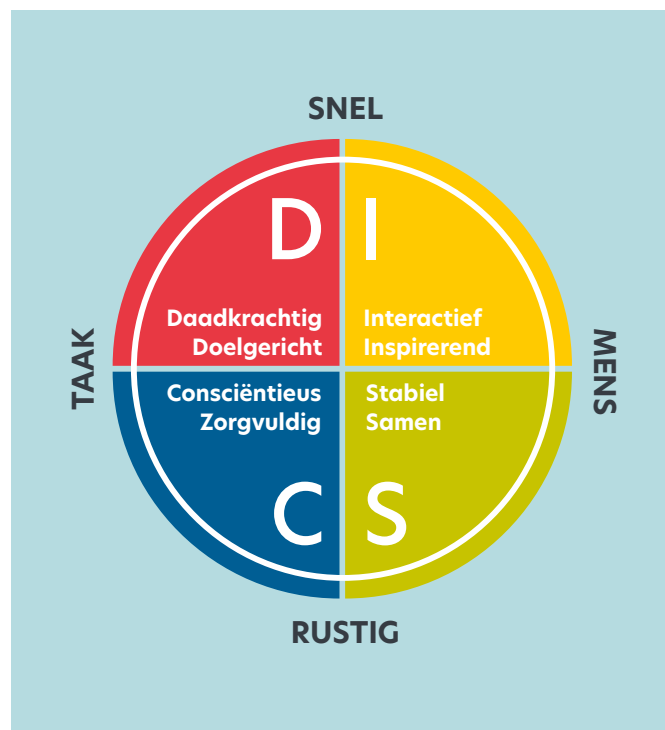
je niet wat hij moet doen om zich te ontwikkelen, maar persoonlijk leiderschap vul je met elkaar in. Hiervoor is inzicht in je eigen potentieel, je grenzen, je drijfveren en hoe je wilt ontwikkelen van wezenlijk belang. Vertrouwen en elkaar de ruimte geven worden dan vanzelfsprekend en de verandering wordt gedragen en doorleefd. Een gelijkwaardige samenwerkingsrelatie en wederkerige kennisdeling ontstaan. (Samen) leren en ontwikkelen wordt mogelijk en de professional wordt gezien en ingezet met zijn/haar kennis en ervaring.

### Inzicht hebben in communicatie en gedrag met DISC

Tijdens het inzetten van veranderingen is het waardevol om je eigen gedrag en het gedrag van de ander te begrijpen. DISC kun je gebruiken om inzicht te krijgen in communicatie- en gedragsstijlen. Het model groepeerde gedragskenmerken in vier persoonlijkheidsstijlen<sup>1</sup>. Mensen met vergelijkbare stijlen vertonen specifieke gedragskenmerken die gebruikelijk zijn voor die stijl. De letters D, I, S en C vertegenwoordigen de vier persoonlijkheidsstijlen.

Met het DISC-model krijg je voor iedere stijl inzicht in:

- de kwaliteiten en valkuilen in communicatie;
- de wensen en behoeften op het gebied van gedrag/communicatie wanneer je samenwerkt;
- de persoonlijke communicatiestijl en hoe je deze kunt aansluiten bij de stijl van een ander, om zo samen een doel te bereiken.



### Erkennen van het type veranderreis

Een oud Chinees spreekwoord zegt: "Wie op reis gaat, moet eerst gaan zitten". Het spreekwoord geeft aan dat je eerst stil moet staan bij waar je bent en waar je naartoe wilt, voordat je de reis begint. In veranderkundige termen betekent dit dat je eerst aandacht hebt voor het 'type' veranderreis dat je gaat maken.

<sup>1</sup>DISC Factor (2020). Website: DISC Certificering - DISC Factor B.V.

Jaap Boonstra (2020)<sup>2</sup> onderscheidt drie typen reizen:

- een projectmatige ontwikkeling zoals bij een kleine verbouwing (1<sup>ste</sup> orde verbetering);
- een transitie zoals een verhuizing (2<sup>de</sup> orde verandering);
- een avontuur zonder duidelijke bestemming (3<sup>de</sup> orde vernieuwing).

De leider heeft de rol om het 'type' veranderreis op het gebied van het kwaliteitsdenken te duiden. Op basis van de soort reis kan de leider bepalen welke stappen er moeten worden genomen. De tabel laat zien welk proces en welke aanpak passen bij elk type veranderreis.

Veranderreis	Vertrekpunt en einddoel	Proces	Aanpak
Verbouwen 1 <sup>ste</sup> orde verbetering	Het vertrekpunt en het einddoel zijn bekend.	De verandering betreft een lineair proces met een strakke planning.	De verandering wordt projectmatig aangepakt met een beproefde project-managementmethode.
Verhuizen 2 <sup>de</sup> orde verandering	Het vertrekpunt is bekend en het einddoel van de verandering ligt in de toekomst en is niet uitgekristalliseerd.	De verandering krijgt stapsgewijs vorm en wordt voortdurend bijgesteld aan omstandigheden.	Er is geen strakke planning met activiteiten, wel is er voortgang en worden mijlpalen zichtbaar gemaakt.
Op avontuur 3 <sup>de</sup> orde vernieuwing	Het vertrekpunt is niet aanwijsbaar en er is geen helder einddoel.	Iedereen kan initiatief nemen en een vernieuwing starten.	Vernieuwen gebeurt door er mee aan de slag te gaan en je leert samen met anderen van voor- en tegenspoed. Het voeren van de dialoog is hierin een belangrijk onderdeel.

<sup>2</sup> Jaap Boonstra (2020). Verbouwen, verhuizen of op avontuur.  
Website: <https://www.jaapboonstra.nl/blog/verbouwen-verhuizen-of-op-avontuur/>





In de praktijk blijkt het ingewikkeld vooraf te duiden met welk type veranderreis je te maken hebt. Om hier meer inzicht in te krijgen, is het belangrijk de veranderreis met elkaar te bespreken: Wat wil je echt bereiken? Wat zijn gewenste neveneffecten van het traject (bijvoorbeeld cultuuromslag)? In hoeverre is het bereiken van die neveneffecten belangrijker dan 'het hoofdeffect'? En hoe realistisch is dat?

### **Kennen van elementen voor een succesvolle verandering**

Wanneer je aan de slag gaat met het nieuwe kwaliteitsdenken krijg je ongetwijfeld te maken met weerstand. Hierbij is het belangrijk te realiseren dat mensen in principe vaak niet tegen de verandering

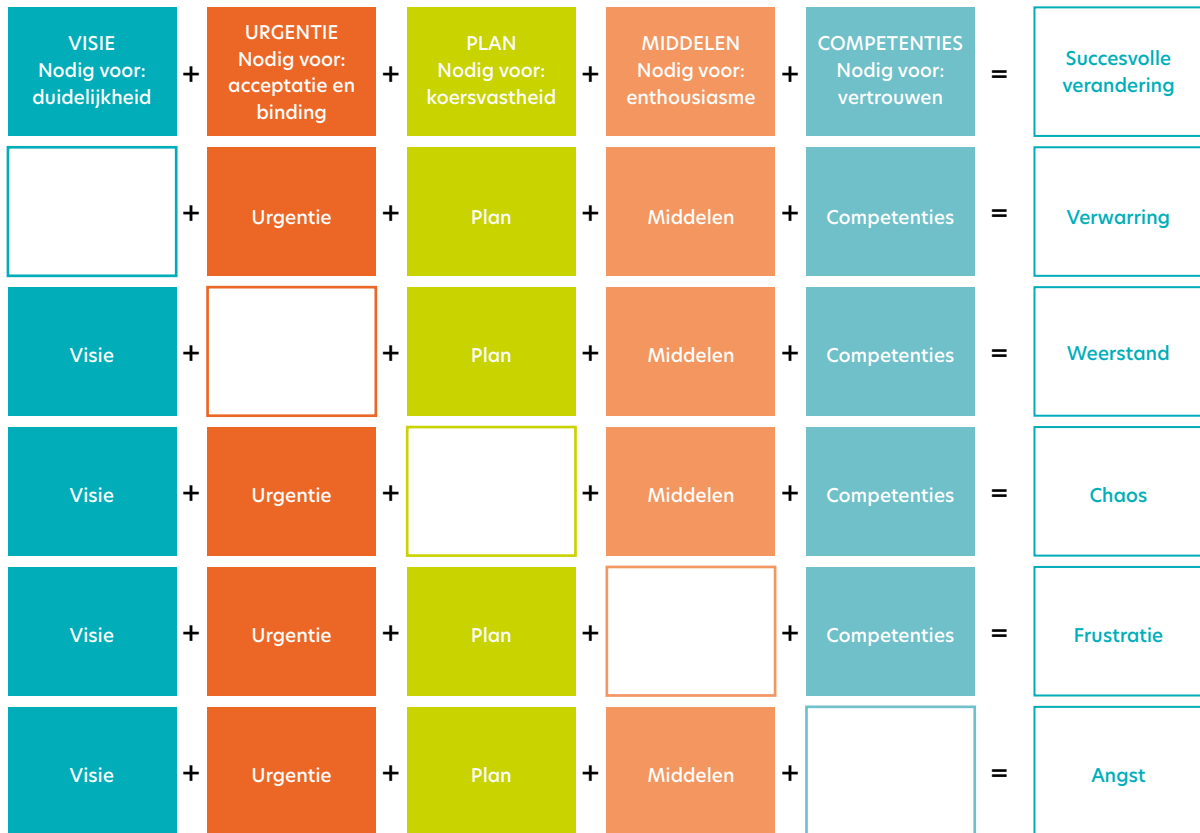
op zichzelf zijn. Wat verklaart dan wel de weerstand of het verzet tegen de verandertrajecten die je vast in het verleden hebt meegemaakt? Het model van Knoster<sup>3</sup> biedt inzicht in deze vraag. Het toont de randvoorwaarden voor een succesvol resultaat en geeft tegelijkertijd weer wat de consequenties zijn als er aan een bepaalde voorwaarde niet is voldaan.

“Mensen zijn vaak niet tegen de verandering op zichzelf. Men wil alleen niet veranderd worden.”

---

<sup>3</sup>Tim Knoster (1991).





Bovenstaand model geeft een 'checklist' voor het voldoen aan de voorwaarden van het verandertraject. Het is belangrijk om hierbij de volgende vragen te stellen:

- **Visie & Strategie:** Weten professionals waarom er iets gaat veranderen, waar ze naartoe gaan en wat de verandering zou moeten opleveren? En weten zij wat de samenhang is met andere veranderingen? Onduidelijkheden hierover kunnen leiden tot verwarring.

- **Urgentie:** Is er voldoende urgentie als het gaat om de verandering? Waarom moet het nu? Wanneer urgentie ontbreekt, ontstaat er weerstand.
- **Plan:** Weten de professionals hóe ze tot het eindstation kunnen komen? Wanneer dit plan er niet is, ontstaat er chaos. Betrokkenen weten dan niet hoe ze het einddoel moeten bereiken.
- **Middelen:** Beschikken de professionals over de benodigde handvatten, middelen, ICT-ondersteuning, het budget en overige faciliteiten om de verandering

door te voeren? En is bekend wat de organisatie hiervoor beschikbaar stelt? Wanneer de middelen niet aanwezig zijn, ontstaat er frustratie.

- **Competenties:** Voelen de professionals zich bekwaam om in de nieuwe situatie te werken? Weten ze of ze begeleiding krijgen bij het aanleren van nieuwe kennis en vaardigheden? Wanneer de betrokkenen (nog) niet competent zijn, ontstaat er angst en heerst er soms schaamte.

In de praktijk merken we dat dit model niet uitputtend is. Leiderschap (deels ingevuld door de voorgaande ingrediënten) en zicht hebben op de verwachte eindresultaten zijn onderdelen die ook ondersteunend zijn bij het bereiken van een succesvolle verandering.

### Aandacht hebben voor continu leren en ontwikkelen

Een veranderproces is bij uitstek een proces waarin je van en met elkaar leert. Volgens onze visie is leren veel meer dan het opdoen van kennis. Het is ook - en vooral - het toepassen van kennis, inzichten en vaardigheden. Leren is een proces van kennis en ervaringen bij elkaar brengen, proberen wat werkt, reflecteren en expliciet maken wat de verandering is die je een stukje dichterbij het gewenste resultaat brengt.

Uiteindelijk gaat het erom wat je met de nieuwe informatie doet. Om te komen tot een effectief leerklimaat, werken wij vanuit de Q-Leerformule: onze visie op leren en ontwikkelen. De Q-Leerformule geeft aan wat je kunt inzetten om het leerproces een extra boost te geven. Leren stimuleer je bijvoorbeeld door in te zetten op samen leren en door gedurende het traject ook samen plezier te hebben.



### Vijf pijlers

De Q-Leerformule bestaat uit vijf pijlers:

- **De praktijk centraal:** het vertrekpunt is altijd 'de praktijk'. Daar waar het gebeurt! Oftewel: de specifieke context waarin het werk wordt verricht. In het verandertraject is het daarom belangrijk om als leider aan te sluiten bij die praktijk, bij de dagelijkse ervaringen van medewerkers, bij wat er goed gaat en waar de ontwikkeling zit.
- **Stimuleren van eigenaarschap:** als leider moedig je de betrokkenheid, inbreng en verantwoordelijkheid van de professional aan. Professionals formuleren eigen wensen en behoeften die passen bij de



gewenste verandering, de leider volgt en stimuleert in de uitvoering van het veranderproces.

- **Samen leren:** leren is een sociaal en interactief proces. Juist in een veranderproces is het belangrijk kennis, ervaringen en voorbeelden met elkaar uit te wisselen. Bovendien is samen werken en leren in de verandering ook gewoon leuk.
- **Reflectie en feedback:** als leider creëer je een veilig klimaat waarin professionals reflecteren op hun communicatie en gedrag (met bijvoorbeeld DISC) en waarin ze elkaar eerlijke, opbouwende feedback kunnen geven. Reflectie en feedback zijn essentieel in de professionele groei en ontwikkeling van mensen. De leider heeft hierin een voorbeeldrol.
- **Plezier in leren:** wie ergens plezier in heeft, heeft de juiste basis om (meer) te leren. Plezier in leren kun je bevorderen door bijvoorbeeld in werkgroepen aantrekkelijke en uitdagende werkvormen te bieden, door successen te delen, complimenten te geven enzovoort.



## 4 Variatietips uit het veld

### Tip 1

Laat teams een goede discussie hebben gehad over 'de bedoeling' van de veranderreis, dan is de verandering beter geïmplementeerd.

### Tip 2

Creëer een omgeving waarin reflectie centraal staat. Wil je dat jouw medewerkers reflecteren op hun rol, functioneren en het werkproces in de 'nieuwe, gewenste situatie'? Reflecteer dan zelf mee en stel je ook kwetsbaar en lerend op. Sta hierbij open voor suggesties en feedback van anderen.

### Tip 3

Heb geduld en durf los te laten in tijden van verandering, laat het soms ook maar gebeuren.

### Tip 4

Zoek op de persoon de urgentie. Als het maar één iemand irriteert, heb je een aangrijpingspunt voor een potentiële verandering.



# 5 Het smaakpanel zegt

“Veranderprojecten beginnen vaak aan de ‘harde kant’ met bijvoorbeeld trainingen over de inhoud en het proces. Maar wil je echt een duurzame verandering tot stand brengen, dan moet je ook aan de ‘zachte kant’ gaan werken, en reflectie en feedback op deze inhoudelijke thema’s stimuleren en faciliteren.”

“Sluit aan bij je eigen organisatie qua bewoordingen en insteek van het traject. In sommige organisaties, afdelingen of teams zijn ze ‘verbeter-moe’. Mensen vinden het over het algemeen vervelend om te horen dat ze voortdurend moeten verbeteren (‘alsof het niet goed is wat ik nu doe’). Ontwikkelen wil iedereen wel. Daar kun je over het algemeen niet op tegen zijn.”

“Ik zie nog steeds veel leiders die bij verandering een duidelijke weg willen uitstippelen en die weg willen volgen. Ik zeg: “Als het anders loopt, wordt het pas interessant”. Ja, dat is soms spannend. Maar als medewerkers bijvoorbeeld op durven staan en hun mening geven, gaat er pas echt iets veranderen.”

“Een verandering vanuit de behoefte van de teamleden werkt beter, hoewel zij meestal niet degenen zijn die de verandering inzetten. Toch is er bij (bijna) elke verandering een motivatie bij medewerkers te vinden, je moet er natuurlijk wel naar op zoek.”

“Op het moment dat ik weet wat de voorkeurs gedragsstijl van mijn teamleden is, weet ik hoe ik ze mee kan nemen in de verandering. Ik leg meer uit, zet kleinere stappen en geef vertrouwen. In het begin kost het wat meer tijd, maar dat win je snel weer terug. Voor sommige teamleden moet ik duidelijker zijn wat we gaan doen of wat we nog niet weten.”