

Groeien door los te laten: hoe gedeeld leiderschap bijdraagt aan betere zorg

Interview met Francien Singelenberg

In een zorgorganisatie die steeds complexer wordt, met personeelstekorten en een groeiende vraag naar innovatie, verandert ook de manier van leidinggeven. Francien Singelenberg, teamleider polikliniek en operatieplanning Orthopedie en Sportgeneeskunde bij Alrijne, besloot het anders aan te pakken. Door verantwoordelijkheden te delen en leiderschap te spreiden, ontstaat er ruimte voor ontwikkeling, samenwerking én betere zorg. In dit interview vertelt ze over haar ervaringen en deelt ze haar ideeën bij ons onderzoeksproject.



Hoe is het leiderschap binnen jullie organisatie en jouw afdeling georganiseerd?

De organisatie kent een platte structuur: de Raad van Bestuur, zorgmanagers, teamleiders en daaronder de medewerkers in de teams. Ik geef leiding aan zo'n 50 medewerkers, verdeeld over 4 subteams: Orthopedie, Sportgeneeskunde, de Operatieplanning en Orthopedisch Consultanten. Ook ben ik verantwoordelijk voor het organisatorische deel van onze artsen en artsen in opleiding.

Toen ook de operatieplanners onder mijn verantwoordelijkheid kwamen, merkte ik dat ik niet meer iedereen de aandacht kon geven die ze verdienden. Dat was het moment dat ik besloot: dit moet anders.

De oplossing? Het aanstellen van coördinatoren (medewerkers uit het team zelf) die binnen hun subteam een aansturende rol krijgen. In de zorg is het vaak lastig om door te groeien. Mensen blijven lang op dezelfde functie.

Met deze rol bied ik perspectief. Ik heb bewust zelf mensen benaderd waarvan ik dacht: jij kunt dit. En gezegd: we gaan samen deze rol vormgeven.

Hoewel het (nog) geen officiële functie is, wordt er wel gebruikgemaakt van een bestaande functiebeschrijving en krijgen de coördinatoren een bijpassende beloning.

De coördinatoren zijn bij ons meewerkende voorvrouwen en willen in de toekomst wellicht wel teamleider worden. Zij nemen verantwoordelijkheid, stemmen processen af en vormen de verbindende schakel tussen teamleden en de teamleider.

Wat levert deze manier van leiderschap op?

Het spreiden van leiderschap zorgt niet alleen voor betere processen, maar ook voor persoonlijke en professionele groei. We hebben iedere maandag een coördinatorenoverleg. Ze leren van elkaar, stemmen zaken af en brengen wat er speelt terug naar het grotere geheel.



Dat zorgt ervoor dat we beter samenwerken, binnen én buiten onze afdeling. Uiteindelijk komt dat de patiëntenzorg ten goede. Daar doen we het voor.

Ook op organisatieniveau biedt het voordelen. Doordat ik minder op het dagelijkse aansturen hoef te zitten, kan ik me richten op bredere projecten. Dat biedt mij persoonlijke groei en creëert ruimte voor anderen. Ik zeg altijd: als je een grote boom kapt of verplaatst, krijgen de jonge bomen eronder licht en ruimte om te groeien.

Hoe zie je de toekomst van leiderschap binnen de zorg?

De rol van teamleider gaat veranderen. Er wordt meer van je verwacht dan dat je alleen je eigen afdeling runt en de meeste teamleiders doen dat al. De vraagstukken in de zorg worden steeds complexer. Dan heb je middenmanagement nodig dat breder kijkt dan alleen het eigen team. Samen met de organisatie werken we daarom naar functiedifferentiatie toe: junior en senior teamleiders, met verantwoordelijkheden die passen bij wat ze doen in plaats van welk specialisme ze aansturen of de grootte van het team.

Het traditionele idee is dat meer leiderschap leidt tot betere resultaten. Maar in dit project onderzoeken wij of meer leiderschapsondersteuning ook kan leiden tot minder goede resultaten, dat het te veel van het goede kan zijn. Hoe kijk jij hiernaar en heb je hier ideeën over?

Ik denk dat meer niet altijd beter is.

Vroeger wist de teamleider alles. Soms vragen collega's: weet jij hoe dit moet? Dan zeg ik: nee, maar ik help je graag het antwoord te vinden.

Je hoeft niet alles te weten om goed leiding te geven. Je moet richting kunnen geven, besluiten durven nemen, een omgeving creëren waarin mensen zelf kunnen groeien en openstaan voor nieuwe en andere suggesties. Dat is heel leuk want er komen echt briljante ideeën uit het team.

Wat we nodig hebben, is situationeel leidinggeven. Aansluiten bij wat een team of individu nodig heeft, maar ook ruimte laten om zelf keuzes te maken. Als je als leider overal bovenop blijft zitten, houd je groei tegen.

Sommige collega's hebben behoefte aan laagdrempelig contact, anderen varen beter bij meer zelfstandigheid. Wat nodig is, verschilt echt per persoon. De coördinatoren hebben een belangrijke signalerende functie hierin, waar we volgens met elkaar op kunnen handelen als dat nodig is. Maar natuurlijk geldt: te veel pampieren is voor niemand goed.

Tot slot ben ik enthousiast over een recent initiatief: we hadden geen leiderschapsopleiding die het landschap waarin de zorg zich bevindt en moet "opereren" behandelt, dus heb ik het programma (Advanced Zorgmanagement bij een Business Universiteit) waar ik zelf enthousiast over was intern samen met een aantal managers opgezet. Inmiddels zijn we al aan de derde leergang bezig. Dat geeft teamleiders de kans om zich verder te ontwikkelen én met een frisse externe blik naar de zorg te kijken. En dat is precies wat we nodig hebben.

Interviewer: Roos Mulder (promovenda Universiteit Utrecht)

Dit interview is gepubliceerd in een halfjaarlijkse nieuwsbrief van het onderzoeksproject 'De schaduwzijde van People Management' van de Universiteit Utrecht.