

MOZES

IN

**10 GEBODEN
VOOR WENDBAAR
LEIDERSCHAP
IN DE ZORG**

KOEN DECONINCK

WITTE

JAS



LANNOO
CAMPUS

D/2016/45/392 – ISBN 978 94 014 3809 4 – NUR 808, 890

Vormgeving omslag: Peer De Maeyer

Vormgeving binnenwerk: Fulya Toper

© Koen Deconinck & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2016.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij, de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag veeleenvoudig worden en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Erasme Ruelensvest 179 bus 101
3001 Leuven
België
www.lannoocampus.be

Inhoud

OP WEG NAAR HET BELOOFDE LAND	7
Workshops	9
Logboek	9
DEEL 1: MAAK WERK VAN PERSOONLIJKE GROEI	11
Hoofdstuk 1: Leer van je helden	13
Hoofdstuk 2: Leiderschap begint bij zelfreflectie	33
Hoofdstuk 3: Veranderen begint bij jezelf	59
DEEL 2: LOSLATEN	77
Hoofdstuk 4: Veranderen doe je samen	79
Hoofdstuk 5: Verzorg je communicatie	91
Hoofdstuk 6: Help afscheid nemen	109
DEEL 3: DE WOESTIJNFASE	129
Hoofdstuk 7: Geen verbinding zonder grenzen	131
Hoofdstuk 8: Pak conflicten aan	147
Hoofdstuk 9: Help medewerkers nieuwe vaardigheden aan te leren	165
DEEL 4: EEN NIEUW BEGIN	185
Hoofdstuk 10: Feest en evalueer	187
WOORD VAN DANK	201
EINDNOTEN	202
AANBEVOLEN LITERATUUR	203
OVER KOMOS	205

Op weg naar het beloofde land

De wereld verandert sneller dan ooit, ook in de zorg. Heel wat Vlaamse ziekenhuizen zijn druk in de weer om hun accreditatie, zeg maar erkenning, binnen te halen. Medewerkers doorbreken hun dagelijkse gewoontes om de kwaliteitslat hoger te leggen. Nieuwe richtlijnen, procedures, metingen en bijsturingen zijn niet langer het monopolie van de kwaliteitscoördinator maar reiken tot diep in de organisatie, en hebben een ingrijpende impact op het dagelijkse handelen van alle medewerkers. Veel kleine organisaties fuseren. Vroeger vaak horizontaal gestructureerd, krijgen die entiteiten nu top-down richtlijnen van een overkoepelend beleidsorgaan en bijbehorende stafdiensten. De nieuwe procedures zijn vaak een doorn in het oog van de pioniers die door de jaren heen hun stempel hebben gedrukt op de uitbouw van de zorg.

Ook de dienstverlening zelf wordt complexer in ziekenhuizen, bejaardenzorg, jeugdzorg, orthopedagogische en de thuiszorg. Medewerkers leren er omgaan met cliënten met nieuwe, meervoudige problemen. Door de intrede van het elektronisch patiëntendossier nemen we niet alleen afscheid van pen en papier maar ook van het beroep zoals we dat twintig, dertig jaar geleden hebben leren kennen. Raden van Bestuur maken strategische keuzes om niet uit de gezondheids- en welzijnsmarkt geprezen te worden. Vaak is dat een nieuwbouw. Met de plannen op tafel wordt de hele organisatiestructuur door elkaar geschud. Medewerkers gaan de uitdaging aan om samen te werken met nieuwe collega's, voor andere doelgroepen, in een nieuwe omgeving.

En dan zijn er nog de vele nieuw samengestelde teams, vier generaties op de werkvloer, een andere positionering van de hulpverlening ten aanzien van cliënten ... Het zijn maar enkele voorbeelden van de vele grote en kleine veranderingen die onze sector vandaag doormaakt. Het vergt van de medewerkers te velde een ongelooflijke flexibiliteit om mee te surfen op de golven van de nieuwe tijd, en van de leiders veel vaardigheid om dat proces te begeleiden. Daar draait dit boek om: leiderschap in tijden van verandering.

De rode draad is het verhaal van Mozes en de uittocht uit Egypte, een grote, prachtige metafoor die ons ook vandaag nog leert hoe veranderingen werken en wat we kunnen doen om bedreven te worden in veranderen. Het verhaal biedt je inspiratie om de dagelijkse realiteit van veranderprocessen met een gerust hart aan te vatten en door te zetten. Het geeft je houvast om je medewerkers van de oude vertrouwde situatie doorheen een chaotische overgangsfase naar het nieuwe begin te loodsen. Vanuit Egypte, door de woestijn, naar het Beloofde Land.

In het eerste deel van het boek leggen we het fundament van leiderschap, namelijk persoonlijke groei. Je krijgt inzicht in je leiderschapswaarden, je eigen leiderschapsstijl, hoe veranderingen werken en welke stappen je zelf kunt zetten om effectiever te worden als leider. Dat gebeurt in drie fasen:

Hoofdstuk 1: Leer van je helden

Hoofdstuk 2: Leiderschap begint bij zelfreflectie

Hoofdstuk 3: Veranderen begint bij jezelf

In deel 2 helpen we medewerkers het oude (Egypte) loslaten door het creëren van draagvlak, de juiste communicatie en het actief vertalen van weerstanden.

Hoofdstuk 4: Veranderen doe je samen

Hoofdstuk 5: Verzorg je communicatie

Hoofdstuk 6: Help afscheid nemen

In deel 3 begeleiden we medewerkers door de ‘woestijn’, waar het oude al weg is en het nieuwe nog niet vertrouwd. Het is een fase waar medewerkers nood hebben aan normalisering, houvast, duidelijkheid, grenzen en verbinding. Maar ook aan ondersteuning bij het oplossen van conflicten en het onder de knie krijgen van nieuwe vaardigheden.

Hoofdstuk 7: Geen verbinding zonder grenzen

Hoofdstuk 8: Pak conflicten aan

Hoofdstuk 9: Help medewerkers nieuwe vaardigheden aan te leren

Deel 4 brengt ons bij het Beloofde Land. We vieren er het nieuwe begin en leren uit het voorbije proces.

Hoofdstuk 10: Feest en evalueer

De inhoud van dit boek weerspiegelt de leiderschapstraining die ik gedurende zes jaar met veel passie heb gegeven aan honderden leiders in vele organisaties. Dankzij hen heb ik mijn visie voortdurend kunnen toetsen en aanpassen. Ook dit boek is dus de vrucht van teamwork, zoals we dat in de zorg altijd hoog in het vaandel hebben gedragen.

Koen



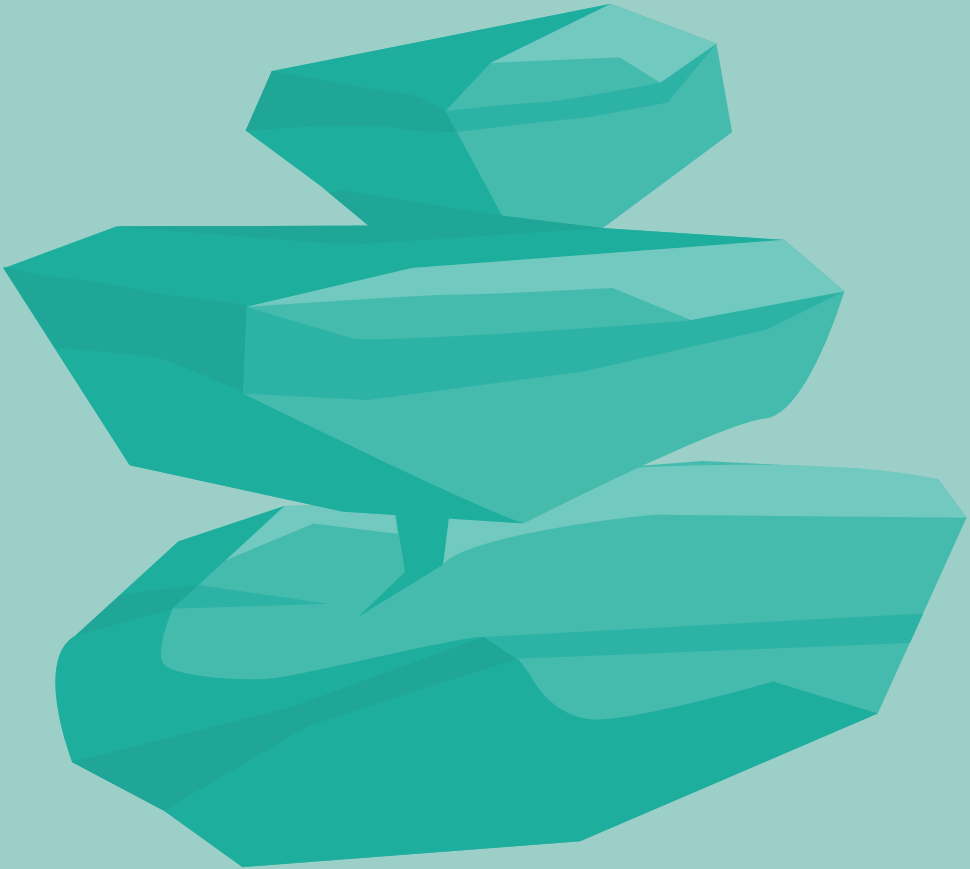
Workshops

Met behulp van de twaalf workshops in dit boek kun je de inhouden nog beter beleven en uitdiepen, en de vertaalslag maken naar je eigen concrete werkveld. Er is ook ruimte om notities te maken. Als je dat liever niet doet, kun je alle sjablonen van de workshops downloaden op www.mozesinwittejas.be.



Logboek

Op het einde van elk hoofdstuk kun je in je persoonlijke logboek neerschrijven wat je heeft geraakt, wat je zeker wilt onthouden, waar je nog iets wilt mee doen ... Als het je leerproces maar kan dienen. Ook deze sjablonen zijn digitaal te downloaden.



DEEL I

**Maak
werk van
persoonlijke
groei**

Je kunt een expert zijn in je vakgebied maar daarom ben je nog geen goede leider. Net zoals je met veel toewijding en training je technische expertise hebt opgebouwd, is groeien in leiderschap bewust bezig zijn met het trainen van leiderschapsvaardigheden, het opdoen van leiderschapsinzichten en inzetten op persoonlijke groei.

In het eerste hoofdstuk van dit deel nodig ik je uit om stil te staan bij de sleutelfiguren in je levensverhaal. Wie heeft je geïnspireerd, wat heb je van hen geleerd en hoe vertaal je dit vandaag in jouw leiderschap? Aanvullend gaan we door het Exodusverhaal, met al zijn symboliek de rode draad doorheen dit boek.

In het tweede hoofdstuk hou ik je met de DISC-methodiek een spiegel voor die onder andere je kwaliteiten, groeipotentieel en mogelijke valkuilen reflecteert. Deze vorm van zelfreflectie biedt je ook een taal aan om je eigen functioneren en dat van je medewerkers bespreekbaar te maken.

Het resultaat van de zelfreflectie in hoofdstuk 2 in combinatie met de persoonlijke groei in hoofdstuk 1 geeft je informatie over waar je vandaag staat en waar je naartoe wilt. In hoofdstuk 3 bouw ik een brug tussen de huidige en de gewenste situatie, en begeleid ik je stapsgewijs doorheen dit veranderingsproces.

1

Leer van je helden

“

De held put zijn inspiratie uit de
deugden van zijn voorgangers

Johan Wolfgang von Goethe

”

Mijn broer zat binnen en las boeken. Ik zat buiten en speelde met mijn vriendjes. Al vroeg in het leven zocht ik verbondenheid met anderen. Ik wilde gezelschap. Terwijl mijn broer theoretische kennis verzamelde, deed ik mensenkennis op.

Toen ik zestien was, kreeg ik een klaplong. De anderhalve maand die ik doorbracht in het ziekenhuis heeft mijn latere beroepskeuze mee helpen bepalen. Ik zag mezelf niet een hele dag op kantoor zitten. Ik wilde tussen de mensen zijn, en mensen helpen. Ik spiegelde mij aan een studente verpleegkunde die me regelmatig in mijn ziekenhuiskamer kwam opzoeken. Ze gaf me niet alleen fysieke zorg maar benaderde mij ook als mens. Hoe voel je je? Hoe gaat het ermee? Ze had ook de moed en maakte de tijd om te luisteren naar mijn antwoorden. Ze had oog voor de mens achter de patiënt. Ze koos op haar manier voor wat we nu een holistische aanpak noemen.

Een tijdje later begon ik zelf aan mijn studie verpleegkunde, met optie psychiatrische verpleegkunde. De eerste twee studiejaren ontdekte ik dat mijn aandacht vooral uitging naar de beleving van de patiënt. In de geestelijke gezondheidszorg zou ik voluit kunnen gaan voor het hart, de geest en de context. Wat zeker ook een rol speelde bij die keuze waren enkele ervaringen met vrienden. Pol, de bassist van een rockgroep waarin ik speelde, verloor zichzelf in cannabisgebruik en leed aan schizofrenie. Een zanger waarmee ik had samengespeeld, stierf door zelfdoding.

Het derde jaar psychiatrische verpleegkunde aan het Hoger Instituut voor Paramedische Beroepen was voor mij heel pijnlijk en confronterend. De talloze uitnodigingen om mezelf in vraag te stellen, om te reflecteren over mijn eigen handelen, overtuigingen en waarden, kwamen mij te dicht op de huid. Ik durfde mijn kwetsbaarheid niet te tonen. Ik was bang om afgerekend te worden op wie ik was. De angst om niet te voldoen werd bevestigd toen ik op het einde van het schooljaar niet geslaagd bleek te zijn.

‘Koen, we kennen je niet, je hebt te weinig van jezelf laten zien. Het enige instrument dat je kunt inzetten in relatie tot de ander, is wie je zelf bent. De belangrijkste competentie voor een hulpverlener is zelfreflectie. Op basis van wat we dit jaar van je gezien hebben, ontbreekt het jou daaraan.’

Mijn wereld stortte eventjes in, ik kon het wel uitschreeuwen. Maar ook op dat moment wilde ik mijn emoties niet laten zien. Pas toen ik het lokaal verlaten had, buiten op de parking, liet ik mijn tranen en mijn emoties de vrije loop.

Ik bleef niet bij de pakken zitten en schreef me in voor het derde jaar psychiatrische verpleegkunde aan het toenmalige IVV (Instituut Voor Verpleegkunde) Sint-Geertruid in Gent. Daar leerde ik mijn groeiproces als hulpverlener alsnog bespreekbaar maken, dankzij de authenticiteit en de waarderende houding van Rita Van Driessche, lesgeefster, praktijkbegeleidster maar vooral inspirator. De manier waarop zij verbinding zocht, gaf me de veiligheid die ik nodig had. Ik voelde me trots toen ik afstudeerde en blik nu, 25 jaar later, dankbaar terug op die periode. De spiegel die me toen is voorgehouden, heeft mee geholpen om te zijn wie ik nu ben.

Op 1 juli 1991 ging ik aan de slag in het Psychiatrisch Centrum Sint-Jan de Deo in Gent. Ik heb er acht jaar gewerkt, eerst op een rehabilitatieafdeling,¹ daarna op een acute opnameafdeling. Ik wilde de hand reiken naar mensen met acute noden, steun bieden aan mensen die problemen hadden, die de weg niet meer vonden.

In mijn beleving was Sint-Jan de Deo in die tijd het meest vooruitstrevende psychiatrische centrum van Oost-Vlaanderen. Vijfentwintig jaar geleden maakten ze daar samen met patiënten, belangengroepen, de buurt en medewerkers al de kanteling van een paternalistisch zorgmodel (wij weten wat goed is voor de patiënt) naar een emancipatorisch model: in overleg en onderhandeling samen zoeken naar de best mogelijke interventies, zorg op maat, zoveel als nodig, gestuurd door de vragen van en aan de patiënt. Algemeen directeur Erik Stevens van Sint-Jan de Deo had een open geest. Als grote liefhebber van Turkije heeft hij voor mij nog een hele route uitgestippeld, toen ik alleen met de rugzak naar ginder trok. Dat soort dingen deed hij voor iedereen.

Als leider was Erik voor mij een groot voorbeeld. Hij slaagde erin om medewerkers te inspireren met zijn toekomstvisie voor de geestelijke gezondheidszorg. Hij gooide letterlijk deuren open, haalde de Gentse Feesten naar het psychiatrisch centrum en werkte op die manier mee aan een meer genuanceerde beeldvorming van de geestelijke gezondheidszorg. Samen met directeur patiëntenzorg Jo De Graeve vormde hij een winning team dat perfect wist hoe ze de kwaliteiten van hun medewerkers tot ontplooiing konden laten komen. Lang

voor er sprake was van talentmanagement waren zij al op zoek naar mensen met een meerwaarde voor de organisatie.

En zo kwam het dat ik in mijn job ook mijn hobby kon inzetten. Ik bracht mijn gitaar mee naar het werk en speelde muziek met patiënten. Ik begeleidde ook studenten en nieuwkomers, en gaf interne opleidingen en workshops. Toen de Arteveldehogeschool (toen nog de Katholieke Hogeschool Gent, KaHoG) een vacature uitschreef voor praktijkbegeleider in de eerste basisjaren verpleegkunde en de optie psychiatrie, rolde ik op organische wijze in de functie van lesgever/praktijkbegeleider. Het werd een blij weerzien met Rita, die intussen een fusie tussen HIPB (Hoger Instituut voor Paramedische Beroepen) en IVV St.-Geertruid had verteerd.

Door een daling van het aantal studenten moest in het volgende jaar een zevental leerkrachten afvloeien. Ik was er als laatste bijgekomen en zag de bui al hangen. Ik begon aan een grote verkenningsronde van de geestelijke gezondheidszorg in Vlaanderen.

Eddy Impens, toen nog directeur patiëntenzorg van het Psychiatrisch Centrum Sint-Jan Baptist in Zelzate (een psychiatrisch centrum van de Broeders van Liefde) verraste me met een telefoontje. Hij was op zoek was naar een hoofdverpleegkundige en werd getipt door zijn vrouw Rita, nog maar eens. Op een leuke, informele manier heb ik die job aanvaard, gezellig bij hem thuis met een fles wijn.

En zo werd ik afdelingshoofd van een subacute opnameafdeling, met een klein team van twaalf medewerkers. Ik werd meteen met een aantal uitdagingen geconfronteerd. Hoe kon ik de medewerkers meekrijgen in de veranderingen die ons te wachten stonden? Hoe kon ik ze ertoe brengen om hun eigen handelen in vraag te stellen en zich aan te passen aan wijzigende omstandigheden? Hoe kon ik hen als nieuweling zonder kleerscheuren duidelijk maken dat bepaalde praktijken niet meer matchten met de hedendaagse visie op geestelijke gezondheidszorg? Hoe kon ik het gesprek op gang krijgen waarbij de heersende afspraken en regels in vraag mochten gesteld worden zonder het verleden te veroordelen? Voor het eerst werd ik mij bewust van mijn inspirerende en coachende leiderschapstijl. Ik probeerde een visie neer te zetten en mensen mee te krijgen via overleg. Laten we het samen doen, dingen op tafel gooien, nieuwe openingen creëren. Ik ben de toenmalige stafmedewerker en interne coach Jan Cool nog dankbaar voor zijn aanwezigheid, en zijn wijze, no-nonsense onder-

steuning. Als leidinggevende kun je best een spiegel gebruiken, een coach die je nu en dan wat teruggeeft, iemand die je je twijfels doet normaliseren en zorgt dat je zelf je keuzes maakt. Iemand die mee je successen viert en je niet oordelend opvangt als je de mist bent ingegaan.

Aanvullend op deze ondersteuning heb ik door een intern leiderschapstraject kunnen kennismaken met Paul Donders, oprichter van Xpand en een inspirende trainer op het vlak van leiderschapsontwikkeling. Hoe vertaal je beleid op een acceptabele en begrijpelijke manier naar de werkvloer? Hoe creëer je een cultuur waarin medewerkers actief betrokken zijn en blijven in tijden van verandering? Welke invloed heeft je gedrag als leider op je team en medewerkers? Op dat soort vragen probeert Donders een antwoord te bieden. Hij deed dat toen in Zelzate met zoveel passie en bevologenheid dat ik nu, tien jaar later, nog steeds zuurstof bij hem ga tanken en vernieuwende inzichten opdoe.

Na enkele successen en misschien nog meer niet geslaagde pogingen om veranderingen te initiëren, werd ik enkele jaren later gevraagd om de functie van stafmedewerker patiëntenzorg in te vullen. Eddy gaf me de vrijheid om mijn 'goesting' te doen en mijn talenten te laten schitteren. Ik coachte afdelingshoofden, begeleidde supervisies in teams, zat projectgroepen voor, begeleidde veranderingsprocessen, gaf trainingen aan medewerkers ... Mijn voorkeur ging uit naar personeelsondersteunende initiatieven en toen de tijd rijp was om van personeelsbeleid een echt topic te maken, werd ik stafmedewerker human resources. Helemaal mijn ding.

We zijn intussen oktober 2008. Ik ben met Eddy op weg naar Indonesië. In Purworejo, een goede twee uur rijden van Java, hebben de Broeders van Liefde een project uitgebouwd voor de opvang en rehabilitatie van tien psychiatrische patiënten. Sahabat Kita, Indonesisch voor 'onze vrienden', wil de capaciteit uitbreiden naar veertig patiënten. We zijn er welkom om de verandering mee te helpen voorbereiden.

Ergens hoog in het luchtruim stelt Eddy me voor om zijn functie van directeur patiëntenzorg over te nemen. Hij zou zelf benoemd worden tot algemeen directeur. 'Nee', zeg ik resoluut en zonder nadenken. Ik heb nog drie dagen bedenktijd genomen maar ik kon geen enkel argument bedenken om het wel te doen. Directeur, in een context die meer en meer rode en blauwe energie vergt? Dan

bleef ik liever in mijn geelgroene comfortzone. Daar zitten mijn kwaliteiten. Een directiefunctie zou voor mij alleen maar stress opleveren.

(Geen paniek: over die kleuren vertel ik u later alles. Niet denken dat u iets gemist hebt, of niet meer bij de tijd bent.)

Maar als je nee zegt, wat wil je dan wel? Uiteindelijk hebben drie mensen mij gestimuleerd om mijn eigen weg te gaan. Paul Donders liet me ervaren hoe het is om zuurstof te krijgen en geïnspireerd te worden. Ik maak er een erezaak van om elk jaar een deel van mijn inkomsten opnieuw te investeren in kennis en knowhow door middel van trainingen, boeken en intervisie. Mijn broer, een goed belezen, succesvolle selfmade ondernemer heeft me laten zien dat de wereld groter is dan een organisatie, en daagde me uit om nieuwe horizonten op te zoeken. Mijn vrouw Caroline heeft me het vertrouwen en de ruimte gegeven om mijn passie helemaal tot ontplooiing te laten komen: inspireren zodat anderen kunnen groeien.

Wat heb ik geleerd van mijn helden?

Wat voorafging, is niet alleen mijn beknopte levensverhaal, maar meteen ook een toepassing van de eerste oefening om tot een eigen set van leiderschapswaarden te komen. Wat vind je zelf belangrijk in het leidinggeven? Wat zijn de diepere drijfveren die je gedragingen aansturen? Als je daar zicht op krijgt, kun je er ook naar handelen en weet je waar je prioriteiten liggen. Als je die vervolgens kunt overbrengen aan je medewerkers, weten ze wat jij belangrijk vindt en bepaal je mee de cultuur van de organisatie.

Wie zijn jouw helden? Wat heb je van hen geleerd? Hoe kun je dat vertalen naar je eigen, concrete werkveld? Als je straks bent aanbeland bij workshop 4 in hoofdstuk 3, zul je de oogst van deze oefening kunnen gebruiken om jezelf tot verandering aan te sporen.

Workshop 1: wat heb ik geleerd van mijn helden over leiderschap?

Dit is mijn lijstje.



Mijn voorbeelden	Wat heb ik van hen geleerd?
Studente verpleegkunde	<ul style="list-style-type: none">• oog hebben voor de beleving• tijd maken• echt luisteren
Rita	<ul style="list-style-type: none">• authenticiteit• waarderende houding• verbindend• veiligheid scheppen• zelfreflectie stimuleren• uitnodigen tot kwetsbaarheid
Erik en Jo	<ul style="list-style-type: none">• inspireren• toekomstbeeld tonen• kwaliteiten doen groeien• participatie stimuleren• netwerken uitbouwen
Eddy	<ul style="list-style-type: none">• evenwaardigheid• talenten laten schitteren• vertrouwen geven
Jan	<ul style="list-style-type: none">• spiegel voorhouden• zelf keuzes laten maken• successen samen vieren• niet oordelen als het mis gaat• normaliseren
Het team dat ik heb geleid	<ul style="list-style-type: none">• het status quo in vraag stellen• visie verwoorden• motiveren• overleggen als motor van verandering
Mijn broer Bart	<ul style="list-style-type: none">• stimuleren om verder te kijken• uitdagen om kwaliteiten in te zetten in andere contexten• prikkelen• geloven in mogelijkheden
Mijn vrouw Caroline	<ul style="list-style-type: none">• vertrouwen geven• ruimte geven• passie laten groeien

En nu is het aan jou.



Mijn voorbeelden	Wat heb ik van hen geleerd?

Workshop 2: welke leiderschapswaarden wil ik uitstralen en verwezenlijken?

Wat heb ik geleerd van mijn voorbeelden? Welke leiderschapswaarden distilleer ik daaruit? Hoe wil ik die leiderschapswaarden in de praktijk brengen? Ik heb de oefening weer eerst zelf gemaakt.



Leiderschapswaarde	Hoe vertalen naar gedrag?
authenticiteit	<ul style="list-style-type: none">• ik leef volgens mijn waarden• ik durf me kwetsbaar op te stellen• ik durf me te beschermen
doelgerichtheid	<ul style="list-style-type: none">• ik maak afspraken welke richting we uit gaan• ik volg op waar we staan ten opzichte van ons doel• ik ondersteun diegene die hulp nodig hebben om mee te kunnen
waardierend	<ul style="list-style-type: none">• ik zeg het als iemand me deugd doet• ik oordeel niet• ik geef erkenning voor het gevoel
groei, ontplooiing	<ul style="list-style-type: none">• fouten maken is een voorwaarde om te leren• ik stimuleer medewerkers om hun talenten te ontplooiën• ik bied leeransen
verbindend	<ul style="list-style-type: none">• ik zet mensen rond de tafel• ik faciliteer het gesprek• ik stel me meervoudig partijdig op
evenwaardigheid	<ul style="list-style-type: none">• ik laat elke medewerker ongeacht de functie zijn/haar inbreng doen• ik bevraag de verschillen• ik zoek naar complementariteiten
vertrouwen	<ul style="list-style-type: none">• ik excuseer me• ik zeg wat ik doe en doe wat ik zeg• ik geef ruimte zodat anderen kunnen groeien



Leiderschapswaarde	Hoe vertalen naar gedrag?