

# Onze intentieverklaring 'Waardigheidsondersteunend Leiderschap'

## 1. Inleiding

Het realiseren van waardigheidsondersteunende zorg vormt de kern van de missie van de groep GVO.

Dezelfde missie maakt duidelijk dat leidinggevenden, bij uitstek de directeurs en de managers binnen GVO hierbinnen een cruciale rol spelen.

Schematische situering van Intentieverklaring Leiderschap



## 2. Waardigheidsondersteunend leiderschap (WOL)

Met de term 'waardigheidsondersteunende zorg' wordt bedoeld dat de zorg zo moet worden ingericht dat ze de waardigheid ondersteunt zowel van degene die de zorg ontvangt als van degene die de zorg verleent. Vooreerst wordt zorg hiermee terug gebracht tot haar ethische kern:

waardigheid vormt de toetssteen van de kwaliteit van zorg. Waardigheid krijgt gestalte in de zorgrelatie met zichzelf en met anderen. Verder is duidelijk dat waardigheidsondersteunende zorg niet alleen de zorgontvanger betreft, ook de zorgverlener. Deze laatste moet zich ook goed voelen bij de zorg; hij of zij is geen middel in het realiseren van waardigheidsondersteunende zorg, maar evenzeer het doel. Hiermee wordt duidelijk dat de directeur en manager die verantwoordelijkheid opneemt voor het uitvoeren van de missie – waardigheidsondersteunende zorg realiseren – verantwoordelijkheid opneemt voor zowel bewoners als medewerkers.

Binnen de groep GVO streven we naar een 'cultuur van zorgzaamheid' waarin waardigheid van mensen, bewoners en medewerkers, wordt bevorderd. Deze cultuur kan alleen gestalte krijgen wanneer de leidinggevendenden *zelf blijik geven van waardigheidsondersteunende zorg*. Daarnaast is het belangrijk dat deze *een leiderschap aan de dag leggen die voorwaardenscheppend is* voor een cultuur waarin waardigheidsondersteunende zorg kan worden gerealiseerd.

We onderscheiden 4 kenmerken:

[een inspirerende coach \(1\),](#)

[een presentiebeoefenaar \(2\),](#)

[een innovator \(3\) en](#)

[een richtingwijzer \(4\).](#)

(achter deze linken dan de volgende teksten)

## Bronnen

BAART Andries & Mieke GRYPDONCK, *Verpleegkunde en presentie. Een zoektocht in dialoog naar de betekenis van presentie voor verpleegkundige zorg*, Lemma, Den Haag, 2008.

CLEMENT Jef, *Inspirerend coachen. De kunst van dynamisch en uitdagend communiceren*, Lannoo Campus/Scriptus, Leuven/Schiedam, 2008.

VAN DEN NIEUWENHOF Rombout & Sven DE WEERDT, *Didactiek van de liefde: een pleidooi voor diepgaand leren in coaching, training en opleidingen*, in: HOVELYNCK Johan, Sven DE WEERDT & Art DEWULF (red.), *Relationeel organiseren. Samen leren en werken in en tussen organisaties*, Lannoo Campus, Tiel, 2008.

## **2.1. Inspirerend coachen**

Inspirerend coachen gaat altijd over 'leren': een coach is voortdurend op zoek naar mogelijkheden om prestaties te optimaliseren, om grenzen te verleggen, om neuzen in dezelfde richting te krijgen, om beter te worden in het bieden van waardigheidsondersteunende zorg en om dat te doen met minder spanning en inspanning. Coaching gaat over het ontwikkelen van kracht bij mensen in een organisatie en om het laten open bloeien van mogelijkheden.

De directeur of manager in de eerste plaats definiëren als coach, betekent dat de klemtoon wordt gelegd op relationele vaardigheden eerder dan op inhoudelijke expertise.

Daartoe moeten bij de directeur of manager vaardigheden worden ontwikkeld zoals: exploreren (aandacht ontwikkelen in de breedte en in de diepte), waarderen en bekrachtigen, betrokken confronteren (kunnen meegaan en kunnen tegengas geven), uitdagen, inspireren, enzovoort.

Om inspirerend te coachen zal de directeur of manager zich oefenen in een 'praktijk van verbondenheid'. Een coach gaat niet boven zijn of haar medewerkers staan, maar er naast lopen en een gezamenlijk project oppakken. Leiderschap zal in het teken staan van samen kijken, samen zoeken en samen bouwen. Het management van deze directeur zal sterk worden gekleurd door een 'management by walking around'. Hij of zij zal zich niet voortdurend terugtrekken in het eigen bureel om zich te wijden aan interne reflectieve activiteit, maar zal voornamelijk 'in actie brengen' in relatie met of tot anderen.

## 2.2. Presentie beoefenen

Stimul maakt duidelijk dat waardigheidsondersteunende zorg alleen gestalte krijgt in een praktijk waarbij de zorgverlener zich aandachtig en toegewijd op de ander betreft, leert te zien wat er bij de ander op het spel staat, daardoor gaat begrijpen wat er in die situatie zou kunnen worden gedaan en wie hij/zij daarbij voor de ander kan zijn.

Presentie betreft vijf methodische kenmerken.

- **Beweging, plaats en tijd:** de presentiebeoefenaar is zowel in de wijze waarop hij of zij beweegt, zich in de ruimte begeeft en met tijd omgaat, beschikbaar voor anderen. Hij of zij beweegt zich naar de ander toe, en niet omgekeerd.
- **Ruimte en begrenzing:** de presentiebeoefenaar is onbegrensd in de manier waarop hij of zij zich naar anderen beweegt.
- **Aansluiting.** De presentiebeoefenaar stelt zich heel 'alledaags' op, spreekt 'gewone taal' en vindt daardoor aansluiting bij de anderen waarvoor hij of zij er moet zijn.
- **Afstemming en openheid:** de presentiebeoefenaar probeert zich af te stemmen op de agenda van de ander.
- **Betekenis:** de ander is voor de presentiebeoefenaar werkelijk van tel.

Minimaal betekent het een praktijk van aanwezigheid. Aanwezig zijn heeft vooral te maken met aandachtigheid, namelijk met aandacht kunnen geven aan wat zich werkelijk afspeelt in de voorziening.

Dat betekent in eerste instantie vertraging.

Zo kan aandacht niet in snelheid worden gegeven, maar vergt het dat men stilstaat bij wat er is.

### **2.3. Innoveren**

Leiderschap waarin aandachtigheid wordt gecultiveerd, scheidt 'ruimte voor wording'. Hoe gek het ook klinkt: innovatie is zelden of nooit het resultaat van het beter managen van dienstverlening, maar bijna altijd het gevolg van intelligente sensibiliteit en van aandachtigheid als goed leren zien, waarnemen en kijken. Pas daar waar wordt afgezien van het werken via voorgestructureerde protocollen en controlerende audits, wordt innoverend gewerkt. Sterker nog: waar opgelegd wordt dat men 'moet' innoverend zijn, verdwijnt 'ruimte voor wording'.

Dat betekent dat waardigheidsondersteunend leiderschap ruimte schept voor wording. Kenmerkend voor leiderschap dat ruimte laat voor innoveren is ondermeer dat de directeur of manager kan stimuleren om ongewone ideeën boven tafel te laten komen, ook al kan worden getwijfeld aan de bruikbaarheid ervan. Er is, kortom, ruimte voor 'trial and error', voor falen.

Leiderschap dat ruimte laat voor innoveren vraagt een praktijk van nederigheid. Zo heeft innoveren veel te maken met vertrouwen, met 'niet willen controleren' en met ontzag voor de complexiteit. Leren verloopt altijd volgens processen van aandachtigheid en deze processen kunnen vanwege de complexiteit nooit worden voorspeld of omvat.

## 2.4. Richting wijzen

Waardigheidsondersteunend leiderschap is tot slot ook gediend met een sterk leiderschap waarbij een directeur of manager op een duidelijke wijze de richting aangeeft.

Bovenal zal aan de leiderschapsstijl van de directeur of manager zelf duidelijk moeten zijn waar de organisatie voor staat. Een leider die de mond vol heeft van waardigheidsondersteunende zorg, maar die zelf niet doet waar waardigheidsondersteunende zorg voor staat, zal nauwelijks gezag uitoefenen, wel integendeel. Waardigheidsondersteunend leiderschap staat dus voor sterk leiderschap, waarbij 'sterk' niet staat voor 'power', maar wel voor 'dienend'. Hiermee wordt allereerst een vorm van leiderschap bedoeld waarbij de directeur of manager effectief doet wat hij of zegt ('walk your talk'): hij is de 'primus inter pares' en toont waarvoor hij of zij staat.

Om richting te wijzen handhaaft een directeur of manager zich via een praktijk van discipline. Discipline staat dan voor het vermogen om de moed te kunnen blijven opbrengen om waardigheidsondersteunend leiderschap in alle facetten te blijven waarmaken, ook al wordt het moeilijk. Discipline is erkennen dat het niet makkelijk is, dat het zelfs soms pijn doet. Tegelijk is het vasthouden aan de waarde, de waardigheid en het goede. Discipline heeft te maken met 'doordoen', met herhaling in het leerproces. Het is leren, vallen, opstaan en weer opnieuw beginnen met leren. Zonder dit proces kan een leider nooit richting geven.

