

Gezond leiderschap volgens Sevagram

Een veilige en gezonde werkplek leidt tot minder stress, ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid. Bestuurders en managers vervullen een sleutelrol in het creëren van een gezonde en veilige werkomgeving. Bij de Zuid-Limburgse zorgorganisatie Sevagram is er sinds enkele jaren nadrukkelijk aandacht voor gezond leiderschap. 'Je doet wat nodig is om medewerkers te beschermen en optimale zorg te bieden.'



Pim Steerneman:
'Maak dilemma's zichtbaar en bespreekbaar'

Sevagram heeft een duidelijke visie. De ruim drieduizend medewerkers en vrijwilligers van de VVT-organisatie (zestien zorgcentra, een revalidatiecentrum en twee hospices) streven ernaar om elke dag de zorg te leveren die ze hun naasten ook toewensen. 'Zorg en werk met bezieling', vat bestuursvoorzitter Pim Steerneman samen. 'Goede zorg waar iedereen zich lekker bij voelt. Niet alleen cliënten, maar ook medewerkers. Het Planetree-concept past daarom perfect bij ons.' Een visie op zorg met bezieling vraagt om krachtig leiderschap. Gezond leiderschap, dat leidt tot een gezonde en veilige werkomgeving waarin de kwaliteit van zorg, de medewerkers en de cliënten altijd vooropstaan. Steerneman: 'Gezond leiderschap zegt niet zozeer iets over hoe je moet leiden, maar over het effect daarvan. Het creëert een gezonde organisatie. Hoe we dat bij Sevagram doen? We faciliteren dat mensen zelf regie en verantwoordelijkheid nemen, zodat ze optimaal kunnen presteren in een veranderende organisatie. Soms moet je ze helpen. Het is een voortdurende balans tussen sturen en ruimte geven.' Teammanager Léon Lemmens vult Steerneman

aan. 'Dertig jaar geleden vertelde de manager wat de medewerkers moesten doen. Zo gaat het nu niet meer. Gezond leiderschap gaat om dialoog, openheid en laagdrempeligheid. Medewerkers kunnen met een vraag of idee komen, maar ik verwacht ook dat ze er zelf mee aan de slag gaan. Als iets niet loopt, mogen ze terugkomen. Successen? We hebben de maaltijdvoorziening anders georganiseerd, waardoor er meer tijd is voor onze cliënten. En we hebben de communicatie met de familie verbeterd.' Directeur Zorg Jessica Heuperman knikt instemmend: 'Als gezonde leiders kijken we waarderend naar onze mensen: we sluiten aan bij dingen die goed gaan, geven ruimte om ideeën uit te proberen en van elkaar te leren, en staan toe om fouten te maken. Het gaat erom dat we iemand een waardige laatste levensfase bezorgen. Dat verschil wordt niet gemaakt aan de directietafel, maar door de mensen die de zorg verlenen aan meneer of mevrouw Jansen. Zo kwamen we er met elkaar achter dat het opnamebeleid te bureaucratisch was. Nu doen we aan "waardig verhuizen": achter de schermen alle formaliteiten, en aan de voorkant alle aandacht en zorg voor de cliënt en zijn naasten.'

Innovatiebord

Volgens Steerneman is het juist die dynamiek waar het om draait bij gezond leiderschap. 'De zorg staat voor grote uitdagingen. Voor sommigen is het glas halfvol, voor anderen halfleeg. Daar gaat het niet om. Wat kun je met elkaar doen om het glas weer gevuld te krijgen? Daarvoor is het nodig dilemma's zichtbaar en bespreekbaar te maken. Dat is wat gezond leiderschap doet.'



'Gezond leiderschap creëert een gezonde organisatie.'



'Als gezonde leiders **kijken we waardierend** naar onze mensen.'





Jessica Heuperman



Leon Lemmens

Sevagram ondersteunt gezond leiderschap met het teamontwikkeltraject Samen Sturen, dat alle teams doorlopen. Maar Sevagram werkt ook aan de betrokkenheid en nabijheid van management. En zeker het hóger management. Heuperman overlegt met teammanagers altijd op locatie. Ze draait diensten als helpende. Steerneman bezoekt locaties en sluit aan bij huiskamergesprekken met medewerkers, cliënten en familie. 'Zodat we echt begrijpen wat goed gaat en wat worstelingen zijn.' Ook de overlegstructuur – met beroepsinhoudelijk overleg en beleidsoverleg – ligt sinds kort onder de loep, zegt Heuperman. 'Zeker beleidsoverleg is vaak "zenden". We experimenteren nu met een innovatiebord. Daarop staan de thema's waar uitvoerende medewerkers in vastlopen. Dat werkt heel goed. Want het blijkt dat die thema's ook vaak aansluiten bij onderwerpen op het beleidsoverleg: een slecht werkende airco op een locatie in plaats van een risico-inventarisatie op concernniveau.'

Onboarding is een feestje

Lemmens benadrukt dat waardering essentieel is van indiensttreding tot aan vertrek. 'De ontvangst gaat bij ons verder dan een bloemetje. We organiseren onboardingsdagen, roosteren boventallig in zodat nieuwe medewerkers tijd en ruimte krijgen om ingewerkt te raken. We zorgen voor een buddy die hen ondersteunt en evalueren snel hoe het werk gaat. Verder houden we met alle medewerkers jaargesprekken: niet over functioneren maar over waardering. Zo bouwen we aan een mooie, laagdrempelige werkrelatie.' Heuperman lacht: 'Onboarding is bij ons een feestje.'

Corona zette de gezondheid en veiligheid afgelopen tijd onder druk. Wat deed dat met het leiderschap? Lemmens en Heuperman kijken elkaar even aan. 'De balans veranderde. Minder ruimte, meer sturing. Tijdens een crisis is strakke regie nodig. Dan geef je opdrachten, geen ruimte voor discussie. Er was natuurlijk wel ruimte voor de stem van de medewerker en aandacht voor emoties. Er stonden opvangteams en maatschappelijk werkers en psychologen klaar voor onze collega's.'

Burgerlijke ongehoorzaamheid

Opvallend: Sevagram heeft nooit zonder beschermingsmiddelen gezeten en tijdig – veel eerder dan het RIVM voorschreef – de voorraad beschermingsmiddelen op peil gebracht. Daarnaast is de bezoekerregeling eerder dan de formele versoepeling verruimd. 'Burgerlijke ongehoorzaamheid', knipoogt Steerneman. 'Of je nu ruimte geeft of stuurt: je moet doen wat nodig is om medewerkers te beschermen en cliënten optimale zorg te bieden.'

De coronaperiode heeft ook veel opgeleverd, oordelen Lemmens en Steerneman eensgezind. 'Allereerst een enorme solidariteit. Onze medewerkers gaan voor elkaar door het vuur. Tweede winst is de innovatiesnelheid. We hebben bijvoorbeeld zogeheten smart classes met externe artsen razendsnel opgetuigd. Het is nu zaak om de ingezette beweging te borgen en het gedachtegoed van Sevagram en de rol van gezond leiderschap te bewaken. De kunst is niet te veel tegelijk te veranderen. En dichtbij onszelf te blijven. Als iets je past, dan maak je het jezelf een stuk makkelijker.' /

'De coronaperiode heeft ook veel opgeleverd, allereerst een enorme solidariteit'

