

Onderzoek in zorg- en welzijnssector

Is het leiderschap klaar voor de uitdagingen?

■ Hilde Vereecken

Zorg- en welzijnsorganisaties zetten volop in op leiderschapsontwikkeling. Ze maken ruimte voor waardegedreven en veranderingsgericht leiderschap. Toch blijkt het een complexe zaak en ontbreekt het vaak aan expertise om leiderschap strategisch te ontwikkelen, zo blijkt uit onderzoek van de Antwerp Management School.

Vanuit een groeiende, maar gefragmenteerde vraag naar leiderschapsondersteuning vanuit de zorgsector onderzocht de Antwerp Management School met de steun van Porticus de manier waarop leiderschap ontwikkeld wordt in de zorg- en welzijnssector. “Het zorglandschap is in volle beweging. Denk maar aan de budgettaire beperkingen, de toenemende vraag en beleidsmatige keuzes die zich opdringen. Al deze veranderingen vergen leiderschap, maar niet van het klassieke type waarbij de leider het voortouw neemt en de rest gedwee volgt. De uitdagingen vragen veeleer authentiek, op missie en waarden gebaseerd, gedeeld leiderschap”, schetst Sofie Rogiest, senior researcher aan de Antwerp Management School. Samen met haar collega Koen Marichal analyseerde ze wat er gedaan wordt rond leiderschapsontwikkeling in de zorg- en welzijnssector.

I. Het aanbod aan open opleidingen

Een eerste stap in het onderzoek was een analyse van het bestaande aanbod aan open opleidingen rond leiderschapsontwikkeling. Hiervoor ontwierpen de onderzoekers een eenvoudig model om te kunnen nagaan bij wie, hoe en welk leiderschap er ontwikkeld wordt. “Met dit model hebben we het volledige aanbod in Vlaanderen in kaart gebracht en 48 opleidingen (29 opleidingen aan academische instellingen en 19 opleidingen georganiseerd door professionele organisaties) geanalyseerd. In een tweede stap volgde een enquête bij 129 organisaties naar het belang van leiderschapsontwikkeling en op welke manier ze dat aanpakken”, licht Rogiest toe.

Profiel en doelgroep

Het profiel of wie deelneemt aan een leiderschapstraject kan gaan van alle medewerkers, potentiële medewerkers, over operationele leidinggevendenden en het middenkader tot de directie en de raad van bestuur. “Wie deelneemt, is afhankelijk van de visie op leiderschap”, merkt Rogiest op. “Wanneer men uitgaat van gedeeld leiderschap als verantwoordelijkheid van elke medewerker, zal men alle medewerkers betrekken in het opleidingstraject. Gedeeld leiderschap betekent immers dat alle medewerkers over de nodige kennis, vaardigheden en attitudes beschikken, zodat leiderschapsrollen breed opgenomen kunnen worden. Vanuit een meer traditionele visie op leiderschap richt de

ontwikkeling zich eerder op personen in leidinggevende functies.”

Ook de doelgroep van leiderschapsontwikkeling bepaalt de impact van de trajecten. De opleiding kan zich richten naar individuele leidinggevendenden, maar ook naar een leider en zijn team. In dat geval wordt de relatie tussen leider en volgers meegenomen. Maar men kan zich ook richten op een groep leidinggevendenden. “De focus ligt dan op het leren functioneren als team van leidinggevendenden. Heeft het opleidingstraject een cultuurwijziging voor ogen, dan kan de hele organisatie betrokken worden bij de opleiding. Anderzijds kan het in de zorg interessant zijn om zich te richten

op de sector, aangezien medewerkers veelal binnen de zorgsector blijven wanneer ze in een andere organisatie aan de slag gaan. De maatschappij is eveneens een relevante

doelgroep van leiderschapsontwikkeling, vooral in het licht van de evolutie naar patiëntgestuurde zorg en naar het samenwerken in netwerken”, legt Rogiest uit.

Uit de analyse van de open opleidingen in Vlaanderen blijkt dat opleidingen vooral gericht zijn op het management en de leidinggevendenden. “Omdat de opleidingen ook buiten de organisatie plaatsvinden, zijn ze ook gericht op individuele personen, en niet als groep of in interactie met het team. Daarnaast valt op dat er weinig managementopleidingen gericht zijn op directeurs van zorginstellingen. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat directeurs hun weg vinden naar algemene managementopleidingen.”

“Al bij al vertrekt het open opleidingsaanbod vanuit een conservatief idee over leiderschap.”



> **Sofie Rogiest** (Antwerp Management School)

“Leiderschapsontwikkeling? Men zoekt de oplossing te veel in kennis en vaardigheden, terwijl wij ervan overtuigd zijn dat de oplossing meer gezocht moet worden bij identiteit en waardegericht leiderschap.”

© gf

Doelstelling

Open opleidingen zijn er vooral op gericht om kennis en vaardigheden aan te leren. Hieronder vallen onderwerpen zoals leidinggeven en teammanagement, stijlen van leidinggeven en zaken als ‘mijn leiderschapsverhaal’. “Bij leiderschap gaat het vooral over coachen en motiveren, alsook over het verhogen van het zelfbewustzijn. Andere onderwerpen die aan bod komen, zijn samenwerken en conflictmanagement, feedback geven en/of krijgen, leiderschapsidentiteit en het aansturen van een team. De focus ligt dus vooral op kennis, vaardigheden en attitudes”, vertelt Rogiest.

Opvallend: het ontwikkelen van een leiderschapsidentiteit komt weinig of niet aan bod. Rogiest: “Met ‘identiteit’ bedoelen we dan in welke mate een persoon leiderschap zal opnemen én op welke manier. Dit verwijst naar motieven om leiderschap al dan niet op te nemen. Iemand zal immers pas leiderschap tonen als hij zichzelf ook ziet als een leider, en handelt vanuit de juiste mindset en motieven. Al zijn open opleidingen niet echt het middel bij uitstek om te werken aan een leiderschapsidentiteit. Die vormt zich immers vooral in de relatie tussen leiders en volgers.” Voor leiderschapsontwikkeling in het kader van persoonlijkheidsontwikkeling is er minder of geen expliciete aandacht in het open opleidingsaanbod.

Inhoud

Wat de inhoud van opleidingsontwikkeling betreft, kunnen vijf dimensies onderscheiden worden: taakgericht, relatiegericht, veranderingsgericht, extern gericht en waardegericht. “Onze analyse leert dat tijdens open opleidingen de nadruk vooral ligt op taak- en relatiegerichte onderwerpen. Taakgerichte onderwerpen (zoals strategisch management, operationeel management en kwaliteitsmanagement) worden het vaakst vernoemd. Ook relatiegerichte onderwerpen (zoals coachen en motiveren, samenwerken en conflicthantering, en feedback geven en/of krijgen) komen aan bod”, stipt Rogiest aan.

Veranderingsgerichte vaardigheden (zoals het promoten van verandering, het aanmoedigen van innovatie en het ondersteunen van collectief leren) krijgen dan weer minder aandacht tijdens open opleidingen.

“De strategische uitdagingen worden niet onmiddellijk beantwoord door de huidige manier van leiderschapsontwikkeling.”

“Extern gericht leiderschap en waardegericht leiderschap winnen eveneens meer en meer aan belang, al vinden we dit niet onmiddellijk terug in het open opleidingsaanbod. Extern gericht leiderschap verwijst naar netwerken, het extern monitoren en het vertegenwoordigen van het team binnen en buiten de organisatie. Waardegericht leiderschap verwijst naar ethisch gedrag en sociaal verantwoord ondernemen. Daar hoort ook, bijvoorbeeld, bij in welke mate de teamleden bijdragen aan de zorg voor elkaar om burn-out te voorkomen”, vult Rogiest aan.

Slechts zeven procent van de opleidingen vermeldt een specifiek leiderschapsmodel, met als belangrijkste denkkader het roemruchte situationeel leiderschap. Daarna volgen zelfsturende teams, dienend leiderschap en verbindend leiderschap.

Aanpak van het traject

Leiderschapsontwikkeling kan op verschillende manieren aangepakt worden. “We merken dat de open opleidingen in de eerste plaats gericht zijn op het verhogen van de persoonlijke effectiviteit en efficiëntie met het oog op het verhogen van de productiviteit van de organisatie. Dit is wat we het functionele

>> Lees voort op blz. 64

discours noemen. Daarbij vertrekt men vanuit een duidelijke definitie van wat leiderschap is”, legt Rogiest uit.

Er wordt hoofdzakelijk gebruik gemaakt van klassikale opleidingen, waarbij theoretische uiteenzettingen gecombineerd worden met casestudies. In academische opleidingen wordt ook vaak gewerkt met projecten in de eigen werkomgeving. In professionele opleidingen maakt men vaker gebruik van interview.

“Al bij al vertrekt het open opleidingsaanbod vanuit een conservatief idee over leiderschap. De opleidingen zijn vooral functioneel en zetten beperkt in op leiderschap als identiteit en mindset. Terwijl wanneer men uitgaat van gedeeld leiderschap als verantwoordelijkheid van elke medewerker in de organisatie, alle medewerkers betrokken moeten worden in het traject en niet alleen operationeel leidinggevend en het middenkader”, merkt de onderzoekster op.

II. Hoe leiderschapsontwikkeling aanpakken?

Organisaties in de zorg- en welzijnssector kijken niet enkel naar het externe open opleidingsaanbod voor de ontwikkeling van leiderschap, maar gebruiken een grote diversiteit aan interventies. In een volgende stap van het onderzoek gingen Rogiest en haar collega's na hoe organisaties in de zorg- en welzijnssector leiderschapsontwikkeling aanpakken. Hiervoor stelden ze een vragenlijst op die verspreid werd naar 129 organisaties, waarvan er 83 antwoordden.

Strategische uitdagingen

In eerste instantie werd gepeild naar de strategische uitdagingen en het belang van leiderschapsontwikkeling. De enquête toont aan dat heel wat zorginstellingen met ingrijpende strategische keuzes bezig zijn. Zo staat de veranderende rol van de hulpverlener met stip op de eerste plaats. Enkele voorbeelden hiervan zijn het omgaan met een veranderend zorglandschap, de positionering van de organisatie naar de veranderende zorgvraag van cliënten en het kerntakendebat. Meer dan vier op de tien (43 procent) vermelden dit als strategische prioriteit. Op de tweede plaats komt groei door een uitbreiding of vernieuwing van het aanbod of de doelgroep (25 procent).

Ook de overschakeling naar persoonsgebonden financiering is een belangrijke prioriteit (23 procent). Organisaties stellen zich bijvoorbeeld de vraag wat de invloed is op de organisatie, wat de financiële impact zal zijn en welke organisatiestructuur hiervoor het best geschikt is. Samenwerken in een netwerk (19 procent) vervolledigt de top vier. “Als we terugkoppelen naar het leiderschapsmodel dat we vooropstellen, valt op dat de strategische uitdagingen niet onmiddellijk beantwoord worden in de huidige manier van leiderschapsontwikkeling.”

Budget

Een beperkt budget staat eveneens hoog op de agenda. Financieel break-even draaien, financieel overleven om verder de doelstellingen te kunnen bereiken, en een beperkt en inkrappend financieel kader zijn hiervan voorbeelden. Daarnaast zijn er uitdagingen die een duidelijke bekommernis om het welzijn van medewerkers reflecteren. De vijf HR-gerelateerde onderwerpen die naar boven kwamen, zijn medewerkers ondersteunen, motiveren en de betrokkenheid verhogen, sterker leiderschap, rekrutering en retentie van competente medewerkers, werkbaar werk en veroudering van het personeel.

“De manier waarop vandaag aan leiderschapsontwikkeling gedaan wordt, beantwoordt misschien niet volledig aan alle uit-

dagingen. Toch is het aanbod niet overbodig. Maar men zoekt de oplossing te veel in kennis en vaardigheden, terwijl wij ervan overtuigd zijn dat de oplossing meer gezocht moet worden bij identiteit en waardegericht leiderschap”, verklaart Rogiest.

“In 83 procent van de organisaties wordt gewerkt met niet-hiërarchische vormen van leiderschap.”

Het belang van sterker leiderschap blijkt ook uit de investeringen van de respondenten in leiderschapsontwikkeling. Bijna de helft van de respondenten (43 procent) vermelden dat leiderschapsontwikkeling een hoge prioriteit heeft in de organisatie. In de gemiddelde organisatie wordt hieraan 11 à 25 procent van het opleidingsbudget besteed. “Verder blijkt uit de analyse dat in meer dan acht op de tien (83 procent) van de organisaties wordt gewerkt met niet-hiërarchische vormen van leiderschap. Daarbij komen zelfsturende teams en teamcoaches in plaats van leidinggevend het meeste voor.”

Leiderschapsmodellen

59 organisaties geven aan te werken met één of meerdere leiderschapsmodellen in hun leiderschapsontwikkeling (45,7 procent). Situationeel leiderschap en coachend leiderschap werden elk acht keer vernoemd. Dienend leiderschap, appreciative inquiry en de innovatieve arbeidsorganisatie werden elk door drie respondenten vernoemd. 36 organisaties maken gebruik van bestaande modellen, 23 investeren in de ontwikkeling van een eigen leiderschapsmodel.

III. Leiderschapsontwikkeling in organisaties

Op dezelfde manier waarop het open opleidingsaanbod werd geanalyseerd, werden ook de inspanningen van organisaties inzake leiderschapsontwikkeling in kaart gebracht.

Niveau en doelgroep van de deelnemers

Uit de enquête blijkt dat deze opleidingen in de eerste plaats georganiseerd worden voor het middenkader, de teamleiders en de directie. Deze opleidingen zijn vooral gericht op groepen leidinggevend, of personen nemen individueel deel aan opleidingen.

Doelstelling

Het merendeel van de leiderschapsopleidingen zijn zowel gericht op het verhogen van kennis, vaardigheden, houdingen en attitudes, als op het versterken van de leiderschapsidentiteit en rol, bijdragen aan sterktes van leiders in de organisatie. “Leiderschapsontwikkeling binnen de organisatie wordt minder gezien als een onderdeel van het persoonlijke groeipad van medewerkers”, zegt Rogiest.

Inhoud

De focus van deze opleidingen ligt vooral op het verhogen van taakgerichte, relatiegerichte en veranderingsgerichte vaardigheden. “Dit betekent dat er wordt aangeleerd hoe het werk op een

>> Lees voort op blz. 66

effectieve en efficiënte manier georganiseerd kan worden, hoe menselijke relaties verbeterd kunnen worden en hoe innovatie, een lerende cultuur en aanpassingsvermogen kan ontstaan. De externe en waardegerichte vaardigheden komen minder aan bod”, vertelt Rogiest.

Aanpak van het traject

De respondenten geven aan dat leiderschapsontwikkelingstrajecten in de eerste plaats benaderd worden op basis van het dialoog-discours, gevolgd door het functionalistisch en kritisch discours.

Al plaatst Rogiest enkele kanttekeningen bij deze bevinding: “In een functionalistisch discours verloopt leiderschapsontwikkeling volgens een sterk gepland traject. De organisatie heeft een duidelijk beeld van wat leiderschap is en hoe dat verworven kan worden. Daarentegen verloopt in een dialoog en kritisch discours het traject ongestructureerd en organisch. In een dialoog-discours trekt men vanuit het individu en de individuele rol als leider. Elkeen beslist zelf wat leiderschap voor hem betekent, bovendien kan die betekenis ook in de loop van de tijd en onder invloed van de context veranderen. Het is niet de bedoeling de ‘ideale leider’ te vormen, maar men rekest erop dat de ontwikkelingsactiviteiten ervoor zullen zorgen dat leiderschap zich ontvouwt op diverse manieren die het beste passen bij de persoon en de context.”

“Het kritisch discours gaat nog een stap verder en beoogt dat leiders kritisch naar zichzelf en anderen kijken, en gangbare machtsrelaties en leiderschap in de organisatie in vraag stellen”, voegt Rogiest er meteen aan toe. “Dit kan zeer destabiliserend zijn voor een organisatie. In dergelijke trajecten worden immers emotionele en morele pijnpunten in het huidige leiderschap en in de organisatiepraktijken blootgelegd. Gezien de grote verschillen tussen de insteken van de soorten leiderschapsontwikkeling, moeten we deze bevindingen verder onderzoeken.”

IV. Brede waaier aan interventies

Uit de enquête blijkt ook dat organisaties een grote diversiteit aan interventies voor de ontwikkeling van leiderschap gebruiken. Externe leiderschapstraining, netwerkevenementen en strategische uitdagingen worden het vaakst ingezet. 45,7 procent van de respondenten geven aan dat medewerkers in hun organisatie regelmatig tot heel vaak deelnemen aan externe leiderschapsopleidingen georganiseerd door universiteiten, consultants en dergelijke meer. In 40,3 procent van de organisaties wordt er regelmatig tot vaak gebruik gemaakt van crossfunctionele informatie-uitwisseling in netwerkevents.

Ook strategische uitdagingen (zoals het leiden van de opstart van een nieuwe afdeling, nieuwe manieren van werken of nieuw aanbod onderzoeken, reorganiseren van onder-presterende departementen of teams) worden regelmatig tot heel vaak ingeschakeld in leiderschapsontwikkeling in 36,4

procent van de organisaties. Interventies zoals 360 graden feedback, ontwikkelingscentra, vrijwilligerswerk, successieplanning en jobrotatie worden daarentegen zelden of nooit ingezet.

V. Conclusie

Zorginstellingen zetten volop in op leiderschapsontwikkeling. “De enquête toont aan dat heel wat instellingen zelf leiderschap ontwikkelen. Ze vullen daarbij de lacunes in die zich in het open aanbod voordoen. Ze maken ruimte voor de ontwikkeling van waardegedreven en veranderingsgericht leiderschap vanuit de top. Opvallend daarbij is dat zorginstellingen ook durven te experimenteren met zelforganiserende teams, coaches in plaats van leidinggevend en coeliderschap”, vat Rogiest samen.

Niettemin heeft de onderzoekster ook enkele kritische bemerkingen: “Zo valt op dat leiderschapsontwikkelingsprogramma’s in de eerste plaats vereisen dat de deelnemers goede volgers zijn. Het traject wordt immers zodanig opgebouwd, dat het beeld van een goede leider, de nuttige kennis en vaardigheden worden aangereikt aan deelnemers. De impliciete boodschap is dan dat ze goede leiders zijn wanneer ze dit beeld van leiderschap kunnen naleven. Zouden opleidingen niet beter meer gestuurd worden door deelnemers met docenten/trainers als coaches?”

Een tweede bevinding is dat opleidingen vooral gericht zijn op taak-, relatie- en veranderingsgericht leiderschap. “En dat zijn nu net vaardigheden die niet meteen ingezet kunnen worden bij uitdagingen zoals de veranderende rol van de hulpverlener en het samenwerken in netwerken. Bieden opleidingen wel voldoende inhoud aan of missen ze een focus op extern en waardegericht leiderschap?” vraagt Rogiest zich af. Ook merkt ze op dat de leiders wel veel kennis, vaardigheden en attitudes worden aangereikt, maar dat dit te weinig gereflecteerd wordt op de werkvloer. “Is deze focus op modellen en tools wel effectief om sterker leiderschap uit te bouwen? Of is er nood aan een stevige basis zoals de leiderschapsidentiteit van deelnemers als startpunt, zodat ze leiderschap willen opnemen, al doende hun weg zoeken en doorzetten bij tegenslagen?”

Kortom, het onderzoek toont aan dat er belangrijke vraagtekens gesteld kunnen worden over de manier waarop leiders vandaag ontwikkeld worden. “Leiderschapsontwikkeling wordt in de praktijk vrij eng opgevat. En er zijn lacunes zowel in de inhoud, de doelgroep als in de manier waarop leiderschap wordt ontwikkeld. De focus ligt bijvoorbeeld vaak op het managen van systemen en minder op het leiden van mensen. De kennis over de verschillende mogelijkheden is bovendien beperkt, alsook de financiële middelen om te kunnen experimenteren met leiderschapsontwikkeling en om zo tot effectievere opleidingen te komen”, besluit Rogiest. ■

ESSENTIE

- ➔ Leiderschap is één van de strategische uitdagingen in de zorg- en welzijnssector.
- ➔ Heel wat instellingen investeren in het ontwikkelen van leiderschap, om zo de lacunes in het open opleidingsaanbod in te vullen. Maar zorginstellingen ontbreekt het vaak aan de expertise om leiderschap strategisch te ontwikkelen.
- ➔ De focus ligt nog te vaak op het managen van systemen en minder op het leiden van mensen.