

INTERVIEW MET **SHEQUITA KALLOE**  
VAN ARGOS ZORGGROEP



Als je stilstaat  
heb je geen  
leider nodig



RONALD GIPHART



MAAIKE RUTTEN

---

‘Met toewijding en plezier, op een liefdevolle wijze,’ staat er in grote letters boven de receptie van het DrieMaasStede-gebouw in de Schiedamse wijk Woudhoek. In dit moderne verpleeghuis wonen 165 mensen die niet meer zelfstandig kunnen wonen, ouderen maar ook jonge mensen met vroege dementie. Daarnaast huisvest het gebouw palliatieve zorg en dagbesteding. Hart van het gebouw is een gezellige brasserie, waar bewoners en bezoekers samen kunnen eten, vaak onder het genot van spelletjes en optredens van artiesten. Er is een ‘beweegtuin’, een kapsalon, een bibliotheek, een winkeltje (‘de Parlevinker’) en overal is gastvrijheid het sleutelwoord. In de toiletten hangen toepasselijke Delfts blauwe tegeltjes met mooie wijsheden als: ‘Als je iemand ontmoet zonder glimlach, geef er dan een paar van jou cadeau.’

Shequita Kalloe (1977) ontvangt ons met een brede glimlach. Sinds december 2020 geeft zij als lid van de Raad van Bestuur samen met Edwin Wulff leiding aan de Argos Zorggroep, een organisatie voor ouderenzorg in de regio Rotterdam en omgeving. Er werken ruim vijftienghonderd mensen. De missie van Argos luidt: ‘Iedereen verdient liefde en aandacht; elke dag, op elk moment.’ Als beginnend bestuurslid ging Kalloe midden in de coronaperiode bij Argos aan de slag. Na de organisatie vanaf haar computer met vele anderen door de covid-storm te hebben geloodst, maakte ze zich sterk voor een omslag naar een minder hiërarchische organisatie, met meer inclusiviteit en participatie van mede-

werkers. Kalloes leiderschap viel op, zo werd ze onder andere gevraagd om over haar inzichten te vertellen in het boek *Zorg zoekt breekijzer* (2022), over de grote complexe uitdagingen binnen de zorg en alles daaromheen.

**Heb jij een afgewogen beeld van leiderschap of pas je je flexibel aan aan de omstandigheden?**

‘Dat is een moeilijke vraag, want ik hoop niet dat ik maar wat aanrommel. Los van kennis heb ik inmiddels behoorlijk wat bagage uit de praktijk. Ik heb niet een lijstje met Tien Punten Voor Leiderschap, maar ik geloof wel heel erg in het idee dat één leider alleen niets is. Het gaat erom dat je je organisatie versterkt en dat doe je alleen





## INTERVIEW MET SHEQUITA KALLOE VAN ARGOS ZORGGROEP

---

maar door mensen te versterken, mensen te laten groeien en mensen zich te laten ontwikkelen. Dat is het fundament, zeker in een context die steeds ingewikkelder wordt. Jaren terug was het allemaal wat eenvoudiger, maar nu is alles zo dynamisch. Vroeg dacht ik dat leidinggeven vooral heel taakgericht was. Er moet werk worden verzet en dingen geregeld. Inmiddels weet ik dat leidinggeven ook te maken heeft met het gedrag van mensen, onderliggende processen en een overkoepelend mensbeeld. Ik geloof sterk in een mensgerichte aanpak, al vinden sommigen dat wat soft. Maar dit is wie ik ben, in die zin ben ik oud genoeg om te weten dat ik gewoon bij mezelf en mijn roots moet blijven.'

Kalloe's wieg stond in Suriname, als oudste kind in een Hindoestaans gezin. Ze studeerde Beleid & Management Gezondheidszorg en studeerde af op de vraag waarom sommige mensen met een niet-Nederlandse achtergrond voor werken in de zorg kozen en andere niet. Na haar opleiding kwam ze terecht bij het Erasmus MC als beleidsadviseur bedrijfsvoering. Na zes jaar solliciteerde ze op een leidinggevende functie bij de ggz-instelling Yulius, waar ze afdelingsmanager werd voor de acute afdelingen van de kind- en jeugdpsychiatrie.

**Je kwam binnen in een heftige periode, met grote problemen rond de toenmalige**

**zorgverzekeringswet en de transitie van de jeugdzorg naar de gemeenten, als gevolg van de in 2014 ingevoerde Jeugdwet. Er was heel veel boosheid bij medewerkers en bij cliënten. In een interview uit die tijd vertelde je dat het voor jou een keerpunt was toen je inzag dat jij de kwetsbaarheid niet kon verhelpen, maar dat je wel een zo veilig mogelijke bedding kon creëren.**

'Toen ik mijn eigen boosheid losliet was het mijn reflex om mensen te beschermen en met ons team voor hen te gaan staan. Toch is die bescherming ook niet per se goed: beter kun je leren hoe we elkaar kunnen versterken en zorgen dat we veerkrachtiger en sterker worden. Zorgen dat we ons met elkaar verder ontwikkelen. Dat is de weg die ik ben gaan uitstippelen. Dat betekende veel meer inhoudelijke gesprekken met medewerkers. Veel meer luisteren naar behandelaars. Beter nadenken over behandeltrajecten. Het optuigen van een breder netwerk om meer ruimte te creëren. En het 'aanzetten van creativiteit'. Wij met onze organisatie waren een eindpunt in de behandeling. We zijn, veel meer dan voorheen, gaan praten met andere organisaties en partners. Op het moment dat je contact gaat leggen en samenwerken ontstaan er veel nieuwe initiatieven. Dat is wat er gebeurde.'

Nadat Kalloe elf jaar bij Yulius had gewerkt, waarvan de laatste vier als directeur, kwam er weer een nieuwe





## INTERVIEW MET SHEQUITA KALLOE VAN ARGOS ZORGGROEP

---

reorganisatie, waarbij haar werd gevraagd te solliciteren op haar functie. Het was voor haar het moment om uit te kijken naar een andere richting. Ze kwam als directeur Zorg bij Kwintes terecht, een ggz-instelling die ondersteuning biedt aan mensen met psychische en sociale kwetsbaarheden. Ook daar zag ze veel bevlogen medewerkers met een groot hart voor cliënten met een psychische kwetsbaarheid. Bij Kwintes stuitte Kalloe op een zware directie en al snel merkte ze dat haar ideeën over leiderschap en het aansturen van mensen botsten met de stijl van leidinggeven die er van haar werd verlangd.'

### **Welke ideeën waren dat dan?**

'Mijn invalshoek bleek veel meer mensgericht dan ze daar gewend waren. Bij Yulius werd ik geruggesteund door het bestuur, al weet ik niet of mijn stijl helemaal hun stijl was. Maar mijn resultaten waren goed en dus kon ik op ze vertrouwen. Bij Kwintes wilde ik aanvankelijk uitgaan van vragen als: waarom doen we de dingen zoals we ze doen? Wat is de bedoeling en het doel? En welk gedrag hoort daarbij? Welke ruimte hebben mensen nodig? Hoe hebben we onze processen ingericht? Voor mij waren er enkele belangrijke lessen in de periode van Kwintes. Hoe belangrijk ik het bijvoorbeeld vind dat de wijze waarop een organisatie en

processen zijn ingericht congruent zijn aan wat wij van medewerkers aan gedrag vragen. Dat laatste zeker in relatie tot hoe wij willen dat deze medewerkers omgaan met cliënten. Als bijvoorbeeld "eigen regie" voor cliënten belangrijk is, dan moeten medewerkers dit ook zelf ervaren. Als wij willen dat zij in relatie tot cliënten van hoop en vertrouwen zijn, dan moet dit ook onze opstelling naar medewerkers zijn en moeten we een context creëren die hierbij past. Ik wilde mij hier graag op richten. Er werd echter een andere focus van mij gevraagd dan waar ik in geloofde.'

Kalloe was net twee jaar bezig bij Kwintes toen ze werd gepolst als bestuurder van Argos, een organisatie die ze niet kende. Ze was meteen geïnteresseerd, want de ouderenzorg had ze altijd interessant gevonden. Kalloe: 'Waar de ggz al veel veranderingen heeft doorgemaakt, staat ouderenzorg eigenlijk nog een beetje aan het begin. Ik merkte dat ik de ervaring die ik in de ggz had opgebouwd kon inzetten in een andere sector, waar min of meer hetzelfde speelde. Kwetsbare mensen zijn kwetsbaar, of dat nu zieken, kinderen of ouderen zijn.'

Ze kwam terecht naast bestuursvoorzitter Edwin Wulff, met wie ze een duidelijke visie deelt waar de organisatie naartoe zou moeten gaan. Kalloe: 'Edwin en ik hebben een verdeling waarbij hij de ondersteunende diensten, zoals het





## We kunnen blij zijn met ons resultaat als wij elfhonderd mensen echt goede zorg bieden, maar wat als er drieduizend mensen buiten onze poorten ook zorg nodig hebben?

---

Facilitair Bedrijf en Vastgoed, in portefeuille heeft en ik Zorg & Behandeling. Daarnaast kijken we samen goed waar een ieder zijn kracht op thema's zit. Zo hou ik mij meer bezig met de cultuurverandering en leiderschapsontwikkeling binnen de organisatie.'

Dat Kalloes mensgerichte leiderschapsstijl bij Argos uit de verf kwam, was mede te danken aan haar opdracht. Waar Argos aanvankelijk een hiërarchische naar binnen gekeerde instelling voor ouderenzorg was, richtte de organisatie zich onder haar en Wulffs leiding op de zogenoemde 'nieuwere zorg', waarbij medewerkers veel ruimte krijgen om zelf verbondenheid met bewoners, cliënten en mantelzorgers te zoeken.

### **Hoe doen jullie dat?**

'We weten dat er een enorme vergrijzingsgolf gaande is en in de praktijk zien we dat we daar de mensen niet echt voor hebben. We merken dat dagelijks, al valt daar op dit moment nog wel wat aan te doen. Toch zal het alleen maar problematischer worden, terwijl we daarnaast steeds meer zorg zullen moeten gaan bieden. Als organisatie zijn we nog wel klassiek opgebouwd: we zijn financieel gezond, dat is mooi, maar

we zijn nog heel erg intramuraal gericht, dus alleen binnen de muren van onze gebouwen. Er is weinig aandacht voor de zorg die gewoon bij mensen thuis kan geboden worden. Toen ik in het begin dat ik hier kwam een rondje door het gebouw deed en vroeg hoe men aankeek tegen de naderende vergrijzingsgolf, zeiden veel mensen tegen me: "Hoezo moeten wij eigenlijk veranderen? Zo'n golf is toch alleen maar goed voor ons als organisatie? Wij kunnen blijven doen wat we altijd hebben gedaan."

### **Goede vraag toch?**

'Zeker, maar wel eentje waarbij we totaal voorbijgaan aan de maatschappelijke opdracht die we hebben: niet de zorg die wij bieden, maar de zorg die er in het algemeen moet worden geboden, waar dan ook, door wie dan ook. We kunnen blij zijn met ons resultaat als wij elfhonderd mensen echt goede zorg bieden, maar wat als er drieduizend mensen buiten onze poorten ook zorg nodig hebben? Hoe succesvol ben je dan? Ik voel de verantwoordelijkheid die wij met onze organisatie moeten pakken. Hoe kunnen we de zorg zo hervormen, dat we ook die mensen zorg kunnen bieden? Met alleen het besef dat we





## INTERVIEW MET SHEQUITA KALLOE VAN ARGOS ZORGGROEP

---

moeten veranderen of vernieuwen, komen we er niet. Leiderschap is dat iedereen die verantwoordelijkheid voelt.'

Hoe breng je dat over? Hoe zorg je dat jouw medewerkers de verantwoordelijkheid die jij voelt, ook voelen? 'Terechte vraag. Je kunt prachtig beleid bedenken, maar als dat voor geen meter landt, heb je er niets aan. Ik maakte zoiets in het begin bij Argos mee en weet inmiddels dat dit een wezenlijk onderdeel is van de zoektocht. Toen het niet landde ben ik het beleid nog een keer gaan toelichten, en nogmaals. Vooral ben ik meer vragen gaan stellen. Ik kwam erachter dat het overbrengen van onze visie ook te maken had met hoe we die visie destijds hadden geformuleerd.'

### **Als organisatie?**

'Ja, jaren geleden. Het medische denken zit ingebakken in onze zorgvisie en ons DNA. Die gedachte gaat heel erg uit van het idee dat wij als professionals weten wat er moet gebeuren. Dus op het moment dat we ons moeten richten op een toekomst waarin ze zullen moeten samenwerken met partners, moeten we vooral niet meer denken dat wij als professionals de enige zijn die begrijpen hoe het werkt. Onze visie moest echt breder worden.'

**In een artikel over Argos stond een mooie uitspraak van Ikram, een verpleegkundige bij jullie. Ze vertelde dat zij door de**

**kleinschaligheid van jullie woongroepen cliënten echt kan leren kennen en ze zo de best passende zorg bieden. Ze zei: 'Ik dacht in het begin vaak dat cliënten mij alleen als een medische medewerker zagen, maar ik merkte al gauw dat ik veel meer voor hen betekende. Voor mijn cliënten vervul ik de rol van goede vriendin of dochter: ik zorg voor de ondersteuning die zij nodig hebben en hierdoor ontstaat een vertrouwensband. Dat gevoel is hartverwarmend.' Hoe versterk je als leidinggevende dat gevoel?**

'De meeste medewerkers willen gewoon goede zorg bieden. Ze willen in een stabiel team werken om hun tijd en aandacht te kunnen geven aan de cliënten. Zij worden gek van alle gaten in het rooster. Het is dus een gegeven dat niet iedereen bij ons zich zal druk maken over onze brede visie, onze kernwaarden of de zoektocht waar we voor staan.

Alleen is het wel belangrijk dat mensen zich realiseren dat we vandaag de dag echt in een andere context opereren dan vroeger. Wij zijn bij Argos altijd heel erg perfectionistisch geweest, een 9 was voor velen bij ons net genoeg. Terwijl we soms in situaties zitten dat we met een 7 een stuk verder zouden kunnen komen. Want ik heb liever een 7 en vijfhonderd mensen extra die zorg krijgen, dan een 9 en vijfhonderd mensen die zorg wordt onthouden. Dat zijn gesprekken die we met elkaar moeten voeren.'





## INTERVIEW MET SHEQUITA KALLOE VAN ARGOS ZORGGROEP

---

### **Ben je dan jullie kernwaarden gaan aanpassen?**

'Ja, dat is echt een heel traject geweest dat we uitsluitend met zorgprofessionals vanuit de hele organisatie hebben doorlopen, dus nadrukkelijk niet met managers. Uiteindelijk hadden we een groep van ongeveer vijftwintig mensen met wie we van gedachten wisselden en naar wie we wilden luisteren. Voordat we over onze zorgvisie zijn gaan nadenken hebben we ervoor gezorgd dat we ons lieten inspireren door inzichten over bijvoorbeeld *reablement*, een manier waarop hulpverleners ouderen kunnen helpen hun eigen leven te leiden. We hadden een middag over onder andere het gedachtegoed van Anne-Mei The, haar sociale benadering van dementie. Ook nodigden we schrijver Teun Toebes uit om een verhaal te vertellen over meer compassie, respect en aandacht voor de persoonlijke behoeften van mensen met dementie. Daar hechtte ik waarde aan om te voorkomen dat we in een oude groef onze zorgvisie zouden herijken.'

### **Hoe viel dat?**

'Daar was veel aandacht voor. Na de verhalen van The, Toebes en anderen zijn we met elkaar het gesprek gaan voeren hoe we over onze waarden dachten, wat voor ons waardevol en belangrijk is. Daarna zijn we kritisch naar onze eigen zorgvisie gaan kijken. Het doel was een nieuwe visie te formuleren, want in de

oude visie stonden nog formuleringen als "de aan ons toevertrouwde ouderen". Dat klinkt natuurlijk heel bevoogdend en is niet meer van deze tijd. Bij het herijken van onze zorgvisie kwamen we erop uit dat "liefdevol" een van onze kernwaarden is. Dat was het natuurlijk al, alleen hebben we het nu ook echt benoemd. Liefdevol staat voorop. Die herijking was voor mij echt mijn meest zinvolle traject sinds ik bij Argos in het bestuur zit.'

### **En hoe heb je dan het management betrokken? Want die herijking kwam uit de koker van je zorgprofessionals.**

'Tussendoor hebben we het management sowieso bijgepraat. Een aantal keer zijn de deelnemers aan de sessies zelf feedback gaan ophalen. De een ging bijvoorbeeld bij de koffieautomaat staan om collega's bij te praten en de ander deed het in een werkoverleg van zijn of haar team. Daarnaast plaatsten we intern een algemene oproep feedback te geven, nadrukkelijk ook in het strategisch managementteam. Natuurlijk is het belangrijk dat de leden van het managementteam aanhaken, want uiteindelijk moeten ook zij onze kernwaarden uitdragen, vertrouwend op onze professionals. Ik heb wel geleerd dat als het proces goed is geweest, de uitkomst eigenlijk meestal ook goed is.'





Dat gaat soms om kleine dingen, maar wel om zaken die zorgen dat ook zij verbondenheid ervaren. Ik geloof echt oprecht dat het daardoor allemaal beter wordt.'

---

**En hoe laat jouw leiderschap zich gelden bij deze veranderingen, want dit mensgerichte kwam uit jouw koker? We lazen dat je op een gegeven moment een cultuurwaarde-onderzoek hebt laten uitvoeren om inzicht te krijgen in de cultuur van jouw organisatie.**

'Ja, dat was best een stap, want als je eenmaal iets meet, ligt er op een gegeven moment natuurlijk ook een uitkomst. En die loog er niet om. Onze organisatie werd getypeerd als hiërarchisch, top-down aangestuurd en met enkele duidelijke koninkrijkjes. Dat strookte niet met de kernwaarden van onze medewerkers. Ik keek bij de uitslag vooral naar raak-vlakken om de verbondenheid van onze medewerkers met onze organisatie te triggeren. Veranderen in open en eerlijke communicatie. Zij wilden verbondenheid. Zij wilden invloed. Allemaal zaken die ze eigenlijk misten en daar kon ik mee aan de slag.'

**Dus jij trok je dat cultuuronderzoek aan?**

'Nou, het werd voor mij bijna makkelijker na dat resultaat, want nu kon ik aan de hand van de uitkomst een nieuw verhaal vertellen over de veranderingen die ik in gang wilde zetten. Ik denk dat we in onze strategische koers verbondenheid heel

hard nodig hebben. Toen ik de bevindingen van dat onderzoek las, was het alsof alle puzzelstukjes in elkaar vielen. Het maakte veel duidelijk.'

**Wat dan?**

'Dat managers het nieuwe verhaal in praktijk moeten gaan brengen. We zagen dat zij daarin echt nog veel te doen hebben. Een excellente manager is in mijn optiek een sleutelfunctionaris als het gaat om eerlijkheid, openheid, transparantie en het gevoel te zijn aangehaakt. Wanneer wij als hiërarchisch en top-down worden getypeerd, moet er natuurlijk iets gebeuren en daarom hebben we een leiderschapsprogramma opgetuigd. Waar het om gaat is dat alles in onze organisatie congruent moet zijn.'

**Leg eens uit wat je daarmee bedoelt.**

'Als je alléén een leiderschapsprogramma doet, plakt de boodschap niet. Die boodschap moet doorklinken in alles wat we doen. Dat is dus onze bestuursfilosofie. Hoe willen wij dat managers omgaan met medewerkers? Als we vinden dat onze medewerkers "de beste versie van zichzelf" moeten kunnen zijn, geldt dat ook voor managers. Iedereen krijgt ruimte om zich te ontwikkelen, om te proberen, om te







## INTERVIEW MET SHEQUITA KALLOE VAN ARGOS ZORGGROEP

---

zoeken en missers te maken. Dat laatste is belangrijk. Als dat vanuit een hiërarchische omstandigheid niet veilig is, gebeurt er niets, want dan is iedereen bang om fouten te maken. Het gaat daarbij ook heel erg over communicatie en transparantie. Wij moeten zelf gewoon eerlijk zijn, want die eerlijkheid verwachten we ook van onze mensen. Het gevolg hiervan is dat we vaker naar onze medewerkers toe gaan. Edwin en ik doen dat samen. Het is belangrijk dat de woorden die wij aan onze veranderingen geven rechtstreeks bij medewerkers komen.'

### **En wat vinden jullie leidinggevenden daar dan van?**

'We hebben daar uitgebreid met elkaar over gesproken, want zij snappen heel goed wat er moet gebeuren en staan er volledig achter. Wij deden inderdaad ook alles top down, dus het klopte wel. Het enige wat vanuit het bestuur voorheen gebeurde, was dat er met het strategisch managementteam werd gesproken, dat het beleid vervolgens ging uitzetten in de organisatie. Wij hebben die tactische laag en de regisseurs dichterbij gehaald door ze een aantal keer per jaar uit te nodigen en met ze in gesprek te gaan. Ook hen vragen we om hun inbreng. Dat gaat soms om kleine dingen, maar wel om zaken die zorgen dat ook zij verbondenheid ervaren. Ik geloof echt oprecht dat het daardoor allemaal beter wordt.'

### **Neemt de verbondenheid daarmee echt toe?**

'Vroeger was het vermoeden dat mensen vaak bij een organisatie vertrekken omdat ze elders meer geld kunnen verdienen. Uit de digitale exit-interviews die we tegenwoordig voeren blijkt dat het contact met de leidinggevende nog veel belangrijker is. Dan hebben we het over de sfeer in het team en pestgedrag. Allemaal issues rondom sociale veiligheid. Mede daarom hebben we een leiderschapsprogramma opgetuigd voor onze managementlaag, zo hadden we onder andere een sessie met trainingsacteurs over sociale veiligheid. Die gesprekken moeten we met elkaar aangaan en we moeten benoemen dat het onderliggende doel is dat we willen dat medewerkers bij ons willen blijven. Dat is transparantie. Ik geloof niet dat mensen moedwillig naar het werk komen en denken: laat ik eens een beetje onaardig doen tegen mijn medewerkers. We hebben nagedacht hoe mensen goede gesprekken kunnen voeren, het klinkt bijna te flauw, maar het is wel belangrijk. We hebben een *hand-out* gemaakt met tips hoe je dat het beste doet. Wat we zien is dat mensen heel erg zenden en minder ontvangen. Terwijl we eigenlijk meer naar elkaar zouden moeten luisteren. Dus als je het hebt over samenwerking, over hoe je echt ergens toe kunt komen, dan moet je bij iedereen een nieuwsgierige grondhouding kweken. Niet oordelen,





## De structuren die we hebben opgetuigd zijn echt vaak stevige gedrochten.

niet alleen maar zenden, maar dingen bespreekbaar maken.'

**Je hebt nu invloed binnen deze organisatie. Als je nou nog meer invloed zou hebben, bijvoorbeeld landelijk: wat voor systeem zou je voor je zien, vanuit jouw invalshoek?**

'Ik hoop dat we, te beginnen in de regio's, veel meer met elkaar zullen samenwerken. We moeten over onze eigen schaduwen stappen en sector overstijgend nadenken over de vraagstukken die er liggen. Die zijn niet alleen binnen één tak op te lossen. Wij kunnen binnen de ouderenzorg niet zonder huisartsen en niet zonder ziekenhuizen. We moeten echt meer met elkaar kijken naar de enorme opdracht die we hebben. De structuren die we hebben opgetuigd zijn echt vaak stevige gedrochten. Ik denk dat we die structuren moeten loslaten en veel meer naar mensen moeten kijken. Als anderen beter zijn in iets, moet je daar niet krampachtig aan blijven vasthouden. Wij zijn bijvoorbeeld gestopt met welzijnsactiviteiten voor de buurt, omdat andere aanbieders dat veel beter kunnen.'

**In het boek *Zorg zoekt breekijzer* staan radicale oplossingen voor de problemen**

**in de zorg, bijvoorbeeld de gedachte om de hele zorg gratis te maken. Onder-schrijf jij dat? Ben jij een radicalist?**

'Nee, dat niet, maar ik ben soms wel jaloers op radicalisten. Het kan heel verfrissend zijn om extreem *out of the box* te denken, maar te veel is ook niet goed. Een beetje lijkt me noodzakelijk, want zoals het nu gaat, is het op termijn onhoudbaar. We moeten het echt anders gaan doen, linksom of rechtsom. We zullen veel meer technologie moeten inzetten. We zullen processen moeten versimpelen. Waarom drie verschillende formulieren voor één handeling? In dat *lean* traject zit nog heel veel winst. Maar ik heb het ook over sociale innovatie, bijvoorbeeld door mantelzorgers en vrijwilligers veel meer te betrekken in het proces. Het klinkt bijna vanzelfsprekend, maar voor ons was het wel een stap. Als een cliënt in de thuiszorg komt, gaan we eerst vragen stellen. Wat we vroeger vooral deden, was vragen wat wij voor hen konden doen en wat wij dachten dat er nodig was. Tegenwoordig gaan we uit van de cliënt. Wat kunt u nog zelf? Wat kunt u nog zelf met technologie? Wat kunt u met uw netwerk? En dan pas ergens helemaal op het eind komen wij.

Dit lijkt zo simpel, maar het is echt een hele andere manier van kijken en denken.





INTERVIEW MET SHEQUITA KALLOE VAN ARGOS ZORGGROEP

---

Dit zouden we ook in onze verpleeghuizen zelf kunnen toepassen.'

**Hoe kun je als leider die doelen bereiken? Een antwoord dat je zelf gaf was door je eraan te verbinden. En dat heb jij bij uitstek gedaan. Wat zou je mensen die – op welke post dan ook – zelf leidinggeven willen zeggen? Wat had je zelf willen weten toen je nog bij Yulius werkte en nadacht over leiderschap?**

'Wat mij destijds zou hebben geholpen is als iemand had gezegd: durf gewoon en heb vertrouwen. Toon lef. Leiderschap gaat over empathie, nieuwsgierigheid en het zoeken naar verbinding. De rol van een leider is volgens mij: weten wat de

opdracht is en daarnaar handelen. Als je stilstaat heb je geen leider nodig. Het is onze taak om de organisatie in beweging te brengen en in beweging te houden. Een goede leider kan een organisatie meenemen bij de vragen die er liggen, maar ook ruimte bieden om die opdracht uit te voeren. We kunnen niet op deze plek blijven staan, we moeten ons voortdurend aanpassen en de vraag stellen: waar zouden we willen staan? Bij Argos zijn we goed in complexe zorg en dat betekent dat we ingewikkelde cliënten hebben.' Glimlachend voegt ze eraan toe: 'Als wij er niet voor hen zijn, doet niemand dat.'

**MAAIKE RUTTEN & RONALD GIPHART**

---