

IN DE PERS

ZM Magazine | februari 2012 | Interview | Leiderschap

INCLUSIE.NU

Jaargang 28 nummer 1 • februari 2012 • www.zmmagazine.nl

ZM

Visievormend en verbindend voor bestuurders,
directeuren en toezichthouders in de zorg

*“Ik liep elke maand
een dag ergens mee”*

Hans Kröber was 16 jaar bestuurder van Pameijer

Leiderschap

Organisatie moet geen gesloten bolwerk zijn

Hans Kröber was 16 jaar bestuurder van Pameijer, zorgorganisatie voor mensen met een beperking. Kröber is en was voortrekker van het model inclusie: alle mensen dragen naar hun mogelijkheden bij aan de samenleving. Leiderschap gaat volgens hem over de koers van de organisatie. "Iedere cliënt vraagt kwaliteit van bestaan. Meest voorkomende probleem is: gemarginaliseerd zijn. We hebben bij Pameijer steeds weer kritisch nagedacht: waar gaat het hier om? En hoe richten we de organisatie zo in dat het doel maximaal bereikt wordt?"

"Ik heb het een voordeel gevonden dat ik als groepsleider begonnen ben. Ik deed vervangende dienstplicht op de Heygraeff (verstandelijk gehandicaptenzorg in Woudenberg). Zo'n mooie instelling in de bossen... Ik kwam op een afdeling met veel agressie en veel automutilatie, afgesloten van de buitenwereld. Die ervaring is bepalend geweest voor hoe ik ben gaan kijken naar zorg. Na drie maanden zat ik al in een actiegroep: het moest anders."

"Leiderschap is voor mijn gevoel vooral een waardeoriëntatie. Waar het gaat uiteindelijk om? Om kwaliteit van bestaan van mensen. Wat kun je daaraan toevoegen, of je nu groepsleider bent of manager? De Heygraeff was top-down georganiseerd, er was geen ruimte om flexibel in te spelen op vragen van cliënten. Die ervaring is bepalend geweest voor mijn kijk op wat wenselijk is in de zorg." Kröber ging werken op een klein activiteitscentrum voor mensen met een lichamelijke beperking "die goed zelf onder woorden konden brengen wat ze wel en niet wilden, en hoe zij het ervoeren om gemarginaliseerd te worden." Daarna werd hij orthopedagoog op verschillende dagcentra.

Later werd Kröber stafmedewerker bij Pameijer, "niet zo'n leuke baan, veel achter een bureau zitten. Het coördinator-schap van een regio was het begin van mijn management-

carrière. Mijn drive zit op de inhoud, dat bleef zo in mijn rol van manager, directeur en bestuurder. Steeds was mijn vraag: hoe kun je de instelling zo organiseren dat alles gericht is op het verlenen van goede zorg? En hoe kun je mensen daartoe inspireren?"

Hoe heb je managementkwaliteiten opgedaan? Of had je die van nature?

"Dat is een interessante kwestie: wat zijn managementkwaliteiten? Ik heb allerlei opleidingen en trainingen gedaan. Mijn vraag was steeds: dit is wat ik inhoudelijk wil en hoe kan de organisatie dat faciliteren? Ik zat altijd op het snijvlak van inhoud en management/besturen. Ook later in mijn proefschrift."

Wie is jouw goeroe als het om management gaat?

"Het eerste boek van Covey, 'De zeven eigenschappen van effectief leiderschap', vind ik ongelooflijk goed, en alles wat daarna is verschenen vind ik variaties op datzelfde thema. Leiderschap zit hem heel erg in wie je als persoon bent. Je kunt natuurlijk dingen leren, maar sommige mensen hebben het wel en andere mensen niet. Het knapste jongetje van de klas hoeft nog geen goede manager te zijn. Je kunt heel hard studeren, maar is wat je vindt ook geïnternali-

Door
Marja Kroef

INTERVIEW

seerd? Mensen hebben dat gelijk door. Andere belangrijke capaciteit: kun je goed luisteren? Dat is Covey: eerst begrijpen, dan begrepen worden. Dompel je onder in een situatie, laat je vooroordelen los, en ga vandaaruit kijken.”

Pameijer heeft nu 2.000 medewerkers. Hoe heb je contact met de werkvloer gehouden?

“Ik liep elke maand een hele dag ergens mee. Dat heb ik al die jaren gedaan. Dat kon, de zaken waren goed geregeld. Met goeie mensen om je heen hoef je niet voortdurend bij crississen in te grijpen. Ik heb als bestuurder kunnen functioneren mede omdat ik omringd was door heel goede mensen, onder wie een aantal directeuren. Daardoor kon ik investeren in interne binding én ons verhaal naar buiten brengen. Wat ik terugkreeg van medewerkers, ook bij mijn afscheid, was dat ik het boegbeeld was qua inspiratie en visie. Ik zorgde dat we met elkaar bij de les bleven. Uit de verhalen die ik op voorzieningen hoorde, kon ik patronen destilleren en dingen zien waarmee ik iets moest. Je merkt bijvoorbeeld hoe de bureaucratie in de organisatie toeneemt. Dat is een enorme belasting voor medewerkers. Het is een abstractie, tot je het uit de eerste hand hoort. Als organisatie doe je er zelf aan mee, het komt niet alleen van buiten. Voor je het weet heb je een soort gekte gecreëerd.”

Heb je dat kunnen aanpakken?

“Daar waren we vlak voor mijn vertrek mee bezig. Je kunt niet aan een paar knoppen draaien om het probleem op te lossen. Wij vormen bij Pameijer dan een leergemeenschap rond die thematiek, van mensen die er vanuit verschillende invalshoeken mee te maken hebben. Die brengen we bij elkaar om te kijken hoe we het probleem kunnen oplossen. Indicaties vormen een ingewikkeld probleem tegenwoordig. Met alle betrokkenen ontrafelen we het proces, en daar kwamen rare dubbele dingen naar voren. De grootste ergernissen zijn eruit gelicht en via de aanvliegroute van de leergemeenschap vereenvoudigd.”

Je moet opereren in een veld dat door de politiek bepaald wordt.

“Als bestuurder moet je, om Andries Baart te citeren, botsende logica's kunnen hanteren. De dominante logica zou volgens mij moeten zijn dat je zo goed mogelijk ondersteuning aan mensen biedt, op een manier die aansluit bij



foto Sanne Donders

hoe zij hun leven willen inrichten. Maar je moet voldoen aan allerlei eisen die haaks staan op dat vertrekpunt. Als dat gaat knellen, moet je er signalen over afgeven aan de overheid. Ik zie dat de bureaucratie de kwaliteit van bestaan aantast. Intern kaart ik dat aan, en extern hebben wij met het ministerie overlegd.”

Wanneer mag je als bestuurder een overheidsregel aan je laars lappen?

“Als je ziet dat iets ernstig gaat ten koste van de kwaliteit van bestaan. En dan moet je dat ook communiceren. Maar als je je echt ergens aan onttrekt, bijvoorbeeld de Hkz, komt er enorme druk op de organisatie. Je bent kwetsbaar als je je nek uitsteekt.”

En als de zorg aan de markt wordt overgelaten?

“Ik kan me niet goed voorstellen dat het dan beter wordt. Als je de zorg niet reguleert, krijg je discussies zoals over de onrendabele spoorlijnen. Er zijn mensen aan wie niet te verdienen valt, die kun je niet links laten liggen.”

In de curatieve zorg komen steeds meer particuliere bedrijven, en ik zie nog niet dat die zorg slecht is.

“Ik zie er niet veel goede voorbeelden van. Hooguit bij heel gespecialiseerde, gestandaardiseerde behandelingen. Langdurige zorg gaat over het leven van mensen, dat laat zich niet standaardiseren.”

Wie zijn jouw sterkste inspiratiebronnen: cliënten, medewerkers of ouders?

“Meest bepalend zijn voor mij cliënten geweest. Ik heb al heel lang contact met een man van dat eerste activiteiten-centrum waar ik werkte. Zijn woede over wat hem overkwam, was inspirerend voor mij. Hij legde voortdurend bloot wat er mankeerde aan het zorgsysteem. Onder cliënten zitten helden, en ook onder medewerkers. Sommige mensen doen het ongelooflijk goed. Bijvoorbeeld de kwartiermaker voor een project van dak- en thuislozen in Delfshaven. Zij en haar collega's zijn erin geslaagd om die mensen een zinvolle plek in die wijk te geven. Ze hebben een betekenis voor die buurt, ze dragen op positieve manier bij.”

Er komen steeds meer mensen van buiten de zorg.

“Dat is op zichzelf niet slecht, het gevaar is dat je in de ouderwetse zorg-groef blijft steken: dit is mijn cliënt, mijn groep, daar zorg ik voor. Je had vroeger bestuurders die een soort burgemeester waren, maar zo werkt het niet meer. Heel veel ontwikkelingen bij Pameijer zijn op gang gekomen door buitenlandse oriëntaties. We deden mee aan een Europees uitwisselingsproject, daar zagen we goede voorbeelden van hoe het anders kon. Later zagen we die in Amerika.”

Hoe kun je medewerkers inspireren?

“Vooral door een open cultuur te creëren, te zorgen dat mensen ergens anders gaan kijken. Wij hebben met cliënten en verwanten veel reizen naar Amerika gemaakt, dat heeft grote impact gehad. Een open cultuur waarbij je voortdurend in gesprek blijft, voorkomt ook dat mensen met hun onvrede naar de media lopen. Ik heb ooit meege-

“Meest bepalend zijn voor mij cliënten geweest”

maakt dat verwanten zich heel onheus bejegend voelden inzake seksueel misbruik. Wij hadden een aantal cruciale dingen niet goed gedaan, en dan moet je dat ook zeggen. Dat is vervelend want je valt mensen binnen je organisatie af, maar dat doe je dan. Fout is gewoon fout. Als je de zaken inhoudelijk benadert en niet vanuit macht of positie, kun je altijd weer verder met elkaar.”

Hans Kröber is nu 58. “Ik vind het nu nog leuk en heb nog veel energie, dat is een mooi moment om weg te gaan. Je ziet ook wel collega's die over the hill zijn, die ergens te lang blijven zitten. Ik werk 1 dag per week bij Vilans, en ga ook andere dingen doen rond inclusie. Ik heb geprobeerd niet iedere keer zelf vooraan te staan. Mijn belangrijkste opdracht was: ervoor zorgen dat mensen hun werk goed kunnen doen. Dat is niet door de burgemeester te spelen. Dienstbaar zijn begint op het niveau cliënt-medewerker.” ■