

www.zorgmarkt.net

zorgmarkt

Uw netwerk over ondernemen in de zorg

Jaargang 6, nr. 12, december 2012

Bestuurder Christianne Lennards (Revant):

'Het gaat erom mensen mee te krijgen'

Fusieziekenhuizen
veranderen zorglandschap

Breng het vertrouwen
terug in de care

Lean Six Sigma ook zeer geschikt
voor de care

Mèt: Focus op zorg



10183776



Kluwer
a Wolters Kluwer business

(advertorial)

Nieuw leiderschap in de zorg vraagt om andere competenties dan “de baas spelen”. De nieuwe leider is er niet op gericht om mensen te vertellen wat ze moeten doen, maar om medewerkers en cliënten de ruimte te geven om het beste uit zichzelf te halen. Alleen op deze manier ontstaat excellentie in het zorgaanbod.



Geef ruimte aan nieuw leiderschap in de zorg

De ontwikkelingen in zorg en maatschappij vragen om een andere vorm van leiderschap dan de traditionele. Niet leiding geven aan de organisatie moet centraal staan, maar samen met de zorgprofessionals en cliënten meerwaarde aan de cliënten bieden. Nieuw leiderschap in de zorg heet dat. En nieuwe leiders zijn hierbij te definiëren als visionaire, gepassioneerde mensen die achter hun eigen ego vandaan stappen, die hun ego en zichzelf ondergeschikt maken aan de goede zaak, die het grotere belang dienen, die niet vanuit het concurrentiemodel denken maar vanuit samenwerking en die hun eigen potentieel en dat van anderen werkelijk benutten.

half jaar was ze directeur serviceorganisatie, met 1.200 medewerkers die allemaal dezelfde boodschap kregen: het gaat om gemeenschapsgeld en daarmee gaan we zuinig en zorgvuldig om. 'Dat vraagt wat van de medewerkers, en ook van de hele organisatie', zegt ze. Maar: cultuur volgt structuur, dus zette ze een nieuwe structuur op. Alle facilitaire activiteiten zijn in servicepaden geordend rondom de patiënt en student in plaats van rondom de gebruiker. Een aanzienlijke mindshift.

Durf los te laten

Een derde en laatste voorbeeld is Hans Kröber. Vervangende dienstplicht in wat



bestaande aanbod naar haar maatstaven niet voldeed. Miriam Hoekstra wilde geen serviceorganisatie die aan alle wensen

Nieuw leiderschap stelt de meerwaarde voor de cliënt centraal.

Durf te ondernemen

Hoe ziet dit er in de praktijk uit? Een sprekend voorbeeld is Linda Bijl, die vijf jaar geleden met de Opvoedpoli startte om op haar eigen manier jeugdzorg te kunnen leveren. 'Nieuw leiderschap is zelf de problemen aanpakken in plaats van hiervoor interimmers inhuren', zegt ze, 'en medewerkers in hun kracht zetten.' Inmiddels telt de organisatie achttien poli's, ieder met hun eigen zelfstandige directeur. Vertrouwen, veiligheid en verantwoordelijkheid zijn kernbegrippen in de organisatie. 'Die organisatie is heel erg visiegedreven', zegt Bijl, alles is om de cliënt heen georganiseerd en dat heeft consequenties voor wat je wel en niet aanbiedt.' Bijl koos bewust voor de bv-vorm. 'Die geeft je verantwoordelijkheid', zegt ze. 'Als de klant niet tevreden is, ga ik failliet.'

Durf te doen wat je nodig vindt

En tweede sprekend voorbeeld is Miriam Hoekstra. Met haar bedrijfswiskundige achtergrond kon zij bij Schiphol Group uitstekend problemen rond geluidsenering in kaart brengen. Maar ze wilde zelf de presentaties verzorgen over de oplossingen die ze becijferde, en koos dus voor een leidinggevende functie op het callcenter. Vier jaar later vroeg Erasmus MC of ze directeur facilitair bedrijf wilde worden. De elementen procesoptimalisatie en serviceverlening spraken haar aan, maar: 'Ik wilde me niet conformeren aan de bestaande cultuur, maar het doen zoals ik vond dat nodig was'. Een honderd dagen analyse leidde tot tal van knelpunten, waarvan ze er vijf selecteerde en direct aanpakte. 'Daarop wilde ik afgerekend worden', zegt ze. Na ander-

toen nog een zwakzinnigeninrichting heette, leerde hem dat er geen dagbesteding was en dat de groepsbegeleiders niets mochten. 'De medewerkers kregen hierdoor een enorme aversie tegen de organisatie en een grote betrokkenheid met de groep', zegt hij. Hij bleef met kwetsbare mensen werken en vond dat het vooral zaak is de randvoorwaarden te creëren die voor hen inclusie mogelijk maakt: een plek in de maatschappij krijgen. Toen hij concludeerde dat hij dichterbij het beleid moest zitten om dit te kunnen doen, werd hij al snel bestuurder van zorgaanbieder Pameijer, waar die inclusie hoog op de agenda stond. 'Maar uiteindelijk wilde ik terug naar de inhoud en besloot ik te promoveren op de succes- en faalfactoren hiervoor', vertelt hij. Zijn proefschrift is inmiddels verschenen en Kröber verdeelt zijn tijd nu tussen de programmalijn Inclusie van Vilans en de Stichting Presentie, die een tegengeluid wil laten horen tegen de nadruk op de regelzucht in de zorg.

Meerwaarde voor de cliënt

Hoewel dit persoonlijke verhalen zijn, zit er een duidelijke lijn in over hoe nieuw leiderschap zich manifesteert. Bij alle drie deze mensen staan visiegedrevenheid, ambitie en passie centraal als uitgangspunten om samen met de medewerkers na te denken over de kernvraag: welke meerwaarde ontleent de cliënt aan wat wij doen? Deze kernvraag leidt niet tot beleid dat de organisatie centraal stelt, maar dat het organisatiebeleid om de cliëntvraag heen vormt. Er schuilt een duidelijke dosis eigenzinnigheid in. Linda Bijl wilde zelf zorgaanbieder worden in de jeugdzorg omdat het

van de zorgprofessionals tegemoet kwam, maar spoorde hen aan tot nadenken over zuinig en zorgvuldig gebruik van middelen. En Hans Kröber concludeerde dat hij eerst zelf hogerop moest komen om vervolgens samen met alle professionals in de organisatie de verandering te bewerkstelligen die hij nodig achtte.

Voor alle drie staat dus niet het vak van bestuurder centraal, maar het benutten van de bestuurlijke ruimte om iederéén de ruimte te bieden om het beste uit zichzelf te halen. Van de leider vraagt dit niet alleen de kracht om anderen ruimte te geven, maar ook het lef om zo nodig te zeggen: we gaan er tegenin, ook als dit tot conflicten leidt met zorgverzekeraars of kwaliteitsbewakers. Een belangrijk element in leiderschap is dan ook positie kiezen: het spel niet meespelen als je ervan overtuigd bent dat je de wereld kunt veranderen. Linda Bijl, Miriam Hoekstra en Hans Kröber zijn voorbeelden van mensen die dit met succes hebben gedaan. Wie volgt? 

Podium nieuw leiderschap

Movimento (www.movimento-zorg.nl) levert en ontwikkelt excellente leiders voor de zorg. Zij organiseert tweemaal per jaar het podium voor nieuw leiderschap in de zorg. Door nieuwe leiders een podium te bieden om hun succesverhaal onder de aandacht te brengen, raken andere leiders in de zorg geïnspireerd om nieuwe wegen in te slaan en daarmee tot excellentie te komen.