

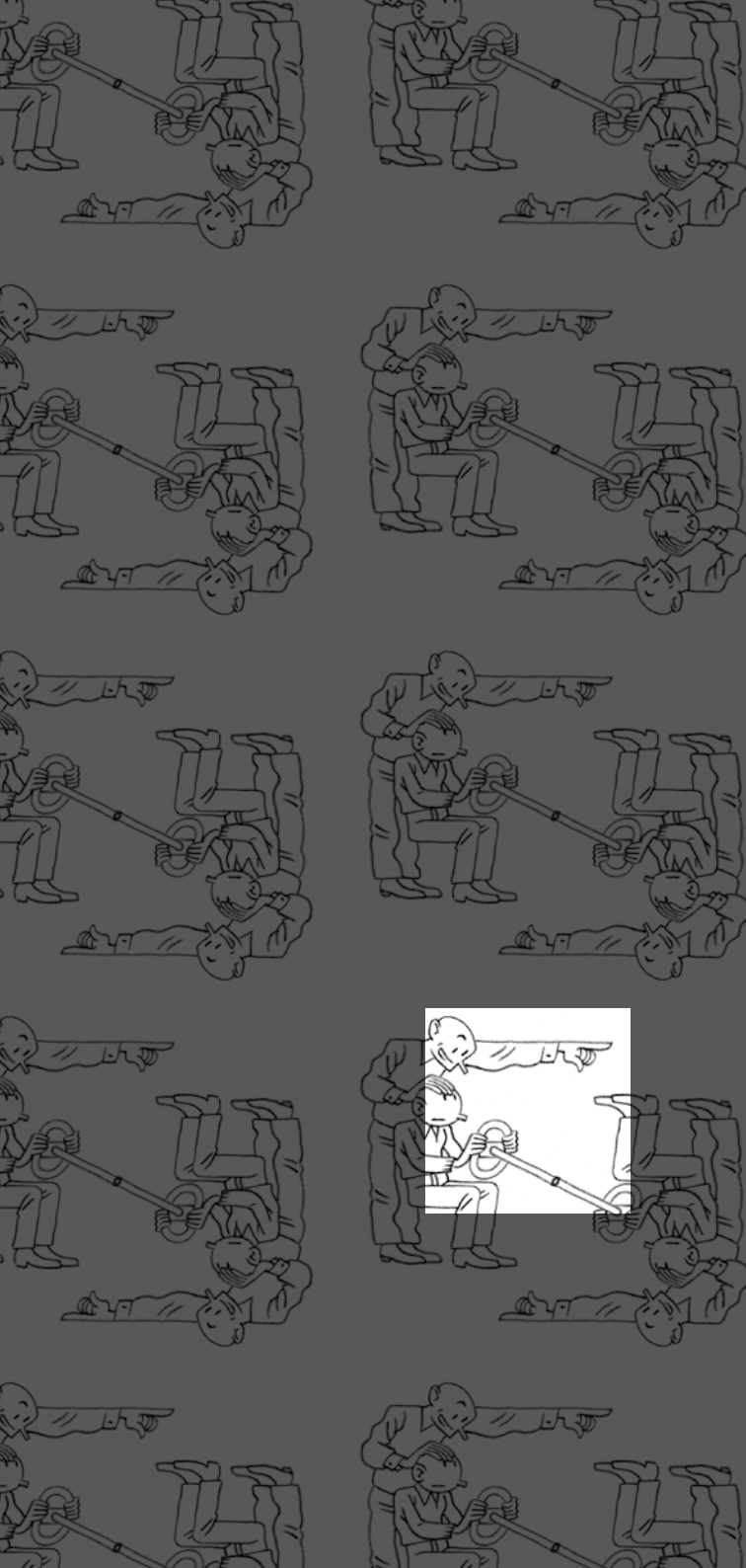


Bestuderen

van geluk

Erasmus CMDZ

**Besturen
van
geluk**



Voorwoord

Met veel genoegen hebben wij een selectie van de columns van Marlies Ott in dit boekje bij elkaar gebracht. Het zijn mooie observaties en rake typeringen van het alledaagse leven van de bestuurder in de zorg.

Vanuit het Erasmus Centrum voor Management Development in de zorg (Erasmus CMDz) willen we bestuurders en managers in de zorg inspireren. Dat doen we door kennis overdracht, goede gesprekken, interessante ontmoetingen en vooral door onderlinge uitwisseling van ervaringen. Waarnemen, analyseren en opschrijven hoort ook bij ons vak. Ook daar willen we u deelgenoot van maken!

We hopen dat de observaties van Marlies u veel leesplezier zullen bezorgen.

Pauline Meurs
Directeur Erasmus CMDz



Het Erasmus Centrum voor Management Development in de zorg (Erasmus CMDz) is een onderdeel van het instituut **Beleid en Management Gezondheidszorg (iBMG)** van de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) en partner van de **NVZD** (vereniging van bestuurders in de gezondheidszorg).

Inleiding

Twee jaar geleden werd ik uitgenodigd om maandelijks een column voor Zorgvisie te verzorgen over gedrag in organisaties. Het schrijven van die columns bleek een mooie ervaring. Ze boden me de kans om stil te staan bij gebeurtenissen of verhalen die me geraakt hadden, en na te gaan waarom ze me hadden verbaasd, of mijn bewondering, ergernis of medeleven hadden gewekt. Begonnen zonder specifieke vraag, dook er al schrijvend toch een centraal thema op: de invloed die bestuurders hebben op het geluk van hun medewerkers.

Mijn inspiratiebronnen waren divers. Voor het Erasmus CMDz organiseer ik sinds een aantal jaren de Top Class, een management development programma voor aankomende bestuurders. Zowel de inleiders, waaronder ervaren bestuurders, als de deelnemers, meestal werkzaam op het niveau direct onder een raad van bestuur, brachten interessante ervaringen in. In de raden van toezicht waar ik deel van uitmaak, worstelen we regelmatig met de vraag hoe de rol van goed werkgeverschap te vervullen voor leden van de raden van bestuur zelf. Het blijkt ook lastig om in raden van toezicht voldoende oog te hebben voor de kwaliteit van werken van de medewerkers. Deze vragen komen ook aan de orde in mijn ontmoetingen met bestuurders in het kader van mijn onderzoek voor de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek naar vernieuwend werkgeverschap en de rol van bestuurders in de ouderenzorg.

De columns verschenen eerst onder de rubriek "toolkit". Later werd dat "best practices". Deze noemers zijn wat misleidend. De columns bieden geen praktische handleidingen voor het oplossen van specifieke problemen, maar bespreken een aantal bestuurlijke interventies die als algemeen doel hebben om medewerkers goed te kunnen laten werken. En medewerkers

die goed kunnen werken zijn over het algemeen gelukkiger medewerkers.

De columns gaan over de ruimte die een bestuurder heeft, over manieren om medewerkers te bereiken, en over de redenen waarom dat soms toch niet lukt. Ze gaan ook over nieuwe verschijnselen op de arbeidsmarkt waar een bestuurder iets mee moet. En soms gaan de columns over het geluk van leden van raden van bestuur zelf. Zij zijn immers ook zelf medewerkers die afhankelijk zijn van de kwaliteit van hun raad van toezicht.

Ik wil graag alle mensen bedanken die hun ervaringen met mij deelden. En ik wil ook mijn collega's en vrienden bedanken voor hun commentaar op concept-columns. We zijn nog lang niet uitgepraat.

Marlies Ott
Programmadirecteur Top Class



- ❖ **Een of twee?**
- ❖ **Zelfselectie**
- ❖ **MT is geen team**
- ❖ **Span of control**
- ❖ **Woordkeus**
- ❖ **Sprekende Gebaren**
- ❖ **Het conflict**
- ❖ **Randvoorwaarden**
- ❖ **Nieuwe markten**
- ❖ **Oud en jong**
- ❖ **Verschonen**
- ❖ **Eigen bedrijf**
- ❖ **Competenties**
- ❖ **Ken je plek**
- ❖ **Vrijheid**



Een of twee?

Een belangrijke keuze waar raden van toezicht regelmatig voor komen te staan, is of ze verder willen met een één- of tweehoofdige raad van bestuur. Er is veel te zeggen voor een eenhoofdige raad van bestuur. Het scheelt veel overlegtijd en de bestuurder kan zich breder laten zien want hij of zij mag zich zowel met de zorg als met de bedrijfsvoering bemoeien. Ook voor het tweede echelon heeft het voordelen om met één bestuurder van doen te hebben. De bestuurder is meer afhankelijk van ze en daardoor krijgt het meer invloed.

Met twee leden in het bestuur neemt de complexiteit enorm toe. Als de twee bestuurders te veel op elkaar lijken, hebben ze weinig toegevoegde waarde; als ze te veel verschillen, kan hun beleid te ver uiteen komen te liggen. Ook kan de verdeling van de rol van voorzitter en 'gewone bestuurder' complicaties geven. De voorzitter is namelijk niet altijd degene met het meeste gezag. Wrijving tussen bestuurders is de meest voorkomende reden voor een gedwongen ontslag. Niet gek dus dat 38 procent van de zorginstellingen heeft gekozen voor een eenhoofdige raad van bestuur. Het scheelt natuurlijk ook in geld.

Waarom kiest desondanks 46 procent van de instellingen voor een tweehoofdige raad van bestuur? Het kan voor bestuurders prettig zijn om het werk te delen en een sparringpartner

te hebben. Maar het is vooral belangrijk dat besluiten weloverwogen tot stand komen. Overleg vindt bij een eenhoofdige raad van bestuur met het tweede echelon plaats. Maar na een aantal jaren wil dat overleg nogal eens vervlakken en dan loopt er een bestuurder rond die zich door niemand meer laat corrigeren. Wat een raad van toezicht ook kiest, contracten voor bepaalde tijd zijn het overwegen waard en goed scouten van potentiële bestuurders, ook door bestuurders zelf, is altijd raadzaam.

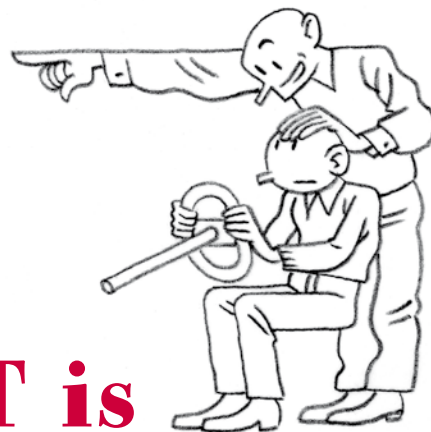


Zelf- selectie

Het percentage vrouwen in besturen in de zorg is bijzonder laag. Van de 1800 bestuurders in de zorg zijn er 250 vrouw, ofwel veertien procent. En dat terwijl vrouwen tachtig procent uitmaken van het miljoen werkenden in de sector. Als verklaring wordt wel gewezen naar raden van toezicht. Ook daar vormen vrouwen een minderheid van 25 procent. Mensen zouden de neiging hebben voor de eigen sekse te kiezen. Deze verklaring geeft mij een moedeloos gevoel, want het percentage vrouwen in raden van toezicht zal slechts langzaam veranderen. Het is ook een verdenking waartegen toezichthouders zich slecht kunnen verdedigen. En misschien klopt ze helemaal niet. Een verklaring die veel meer inspireert, hoorde ik onlangs van een headhunter. Volgens hem zijn zo weinig vrouwen bestuurder door een proces van zelfselectie. Vrouwen denken van tevoren goed na of ze het wel willen. Ze wegen zorgvuldig af of ze geschikt zijn en of ze wel in die context willen werken. "Vrouwen zijn slimmer. Ze wegen af wat het prettigste is, bestuurder zijn of niet. Vrouwen die het echt willen, worden het ook", zo stelt hij beslist.

De vrouwen die aarzelen over hun ambities, doen dat dus vanuit weloverwogen eigenbelang. Als ze echt de ambitie hebben om bestuurder te worden, worden ze het ook. Dan hoeven ze niet te vrezen voor tegenwerking. Of het klopt of niet, het is in ieder geval een verklaring die hoop geeft en dat is gezien de genante cijfers een mooi resultaat.

De headhunter gaf nog een advies: als je een bestuursfunctie ambieert, vertel het dan alleen aan je partner, en niet aan je baas of collega's. Solliciteren is een onvoorspelbaar proces. Zorg ervoor dat je huidige plek ervan uitgaat dat je blijft. Niet praten, maar doen dus.



MT is

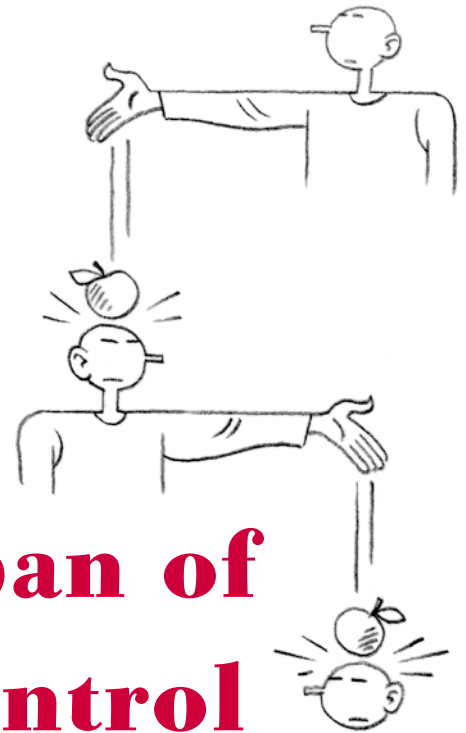
geen team

Het woord managementteam is verwarrend. Het suggereert collegiale verhoudingen die er in werkelijkheid niet zijn. Een MT bestaat minimaal uit twee hiërarchische lagen, de raad van bestuur en de leidinggevenden direct daaronder. De afstand tussen deze twee lagen is vaak groot. Veel bestuurders menen dat dit het kwaliteitsverschil weerspiegelt dat tussen de twee niveaus zou bestaan. In lijn hiermee houden zij de afstand graag groot. De tegenovergestelde reactie komt ook voor. Bestuurders kruipen dicht op de huid van de andere MT-leden en gaan micromanagen. Geen van beide reacties is bevorderlijk voor de verhoudingen.

Ook voor de 'gewone' MT-leden is het MT een bron van dilemma's. In intervisiegesprekken is dit een terugkerend thema. Een MT-lid vertelt bijvoorbeeld over een reorganisatie die naar zijn mening verkeerd is opgezet. Hij baalt omdat zijn mening er niet toe lijkt te doen, ondanks zijn verdiensten. Moet hij opgeven of doorknoken? Een ander MT-lid heeft kritiek op de bestuurder, maar wil ook loyaal zijn. Hoeveel kritiek laat hij zien?

Verhullende termen helpen niet de situatie onder ogen te zien. Feitelijk is het zo dat het bestuur de besluiten neemt, gehoord hebbende het advies van de 'rest' van het MT, en dan nog alleen over die zaken waarover het bestuur het wenselijk vindt de rest van het MT te raadplegen. De 'rest' heeft dus de rol van interne adviseurs. Het kan om uiterst belangrijke beslissingen gaan, die zij zelf voor een groot deel moeten uitvoeren, maar ze blijven adviseurs. Hierover moeten geen misverstanden bestaan. Zinsneden als 'het MT heeft besloten' moeten uit de notulen. Misschien helpt het als we het woord team laten vallen en gewoon over management en bestuur praten.

❖



Span of control

Een organisatie besloot onlangs het aantal leidinggevende lagen te beperken tot vier. Meer zou slecht zijn voor de communicatie. Een hele managementlaag moest daarom verdwijnen. De bestuurders bleven operationeel leidinggeven aan een klein team, iets van zes mensen, en dat gold ook voor de twee lagen daaronder. Vanwege het hoge aantal medewerkers leidde dit ertoe dat de span of control op het laagste niveau aanzienlijk vergroot moest worden.

Daar moesten de medewerkers nu aan vijftig tot tachtig mensen direct leidinggeven. Dat gaf veel gemor. En terecht.

Leidinggeven aan de uitvoering is van alle leidinggevende lagen het moeilijkste niveau. Op hogere niveaus kunnen managers zich beperken tot inhoudelijke verdieping of proces-

management. Maar op de eerste leidinggevende laag gaat het nog echt om allebei: de inhoud en het management. Vernieuwing moet daar tot stand komen en gestalte krijgen. Goed leidinggeven op dat niveau doet ertoe, het is direct zichtbaar in de kwaliteit van de dienstverlening. Een reële span of control is een voorwaarde om dat werk goed te kunnen doen. Allemaal redenen om juist aan dat niveau de meeste steun en aandacht te geven. Waarom gebeurt dat dan niet? Waarom wordt er niet gewerkt aan goede condities voor die eerste laag? Waarom wordt er niet voor gezorgd dat daar een reële span of control is, bijvoorbeeld maximaal twintig mensen?

Als je de managementlagen beperkt wilt houden, zul je de span of control op de hogere niveaus wat moeten vergroten. Waarom zou een bestuurder niet aan meer mensen leiding kunnen geven, bijvoorbeeld aan twaalf? Ik hoor de tegenwerping al dat het niet kan omdat het werk zo complex is. Maar is dat echt zo? Laten we de span of control in de organisatie ter discussie stellen en eens bij de voorwaarden aan de basis beginnen.



Woordkeus

“De zorg moet zakelijker worden”, aldus een bestuurder in een interview in een krant. Tot zijn schrik volgden bittere ingezonden brieven van eigen medewerkers. De geest was uit de fles, de bestuurder was de publieke boosdoener geworden.

Het woord ‘zakelijk’ was tot zijn verbazing helemaal verkeerd gevallen. Voor hem heeft zakelijk vooral een positieve klank: afspraak is afspraak. Hij denkt dan aan efficiënt en effectief werken om meer te doen met de beschikbare middelen. Voor de briefschrijfsters betekent zakelijk vooral: kil, onpersoonlijk, geen aandacht voor waar het in de zorg echt om gaat. De strekking van de reacties had hem eigenlijk niet mogen verrassen. Waarschijnlijk had hij deze kunnen vermoeden als hij vaker op de werkvloer met medewerkers over dit soort kwesties gesproken had. Maar of een conflict als dit helemaal te voorkomen is, blijft de vraag. Zeker in grote organisaties is de afstand, fysiek en mentaal, groot tussen bestuurders en uitvoerenden. De bestuurder voelt zich primair verantwoordelijk voor de continuïteit van de organisatie, de medewerkers voelen zich vooral verantwoordelijk voor de klanten. Achteraf denkt de bestuurder dat hij door het

woord zakelijk te gebruiken, de verpersoonlijking van Den Haag werd. Als hij had gezegd: "Van Den Haag moet het allemaal zakelijker. Ik vind dat vreselijk, maar we moeten roeien met de riemen die we hebben", was er volgens hem niet veel aan de hand geweest. Hij zou dan worden gezien als de verdediger van de zorg.

De oplossing om Den Haag als boosdoener aan te wijzen, is een aparte discussie waard. Maar begrip tonen voor de ongerustheid die op de werkvloer heerst omdat medewerkers meer moeten doen voor hetzelfde geld, zou zeker de angel eruit gehaald hebben. Dat had gekund zonder het woord zakelijk te gebruiken. Woorden op afstand tellen zwaar. Helemaal als ze in de krant staan.



Sprekende Gebaren

Hoe draag je je visie over in een organisatie? Een van de manieren is door middel van gebaren die op het eerste gezicht misschien betekenisloos lijken, maar juist veelzeggend zijn. Sommige bestuurders zijn meesters in het gebruik daarvan.

Zo ken ik een bestuurder die tijdens de nieuwjaarsreceptie stilstaat bij de medewerkers die in het jaar daarvoor zijn overleden. De boodschap is dat mensen de organisatie vormen en dat met hun dood ongewild een stukje van de organisatie verloren is gegaan. Dat klinkt droevig, maar het doet de aanwezigen juist beseffen dat ze ertoe doen.

Nog een voorbeeld. In een ziekenhuis zetten de twee bestuurders iemand die iets heel goeds heeft laten zien onverwachts in het zonnetje. Ze laten daarmee zien dat ze medewerkers die excelleren erkennen en waarderen. Als laatste een voorbeeld van een bestuurder die actief probeert om het verleden van de organisatie met de toekomst te verbinden. Zij is daarom naar de gedenksteen gegaan van

een vorige bestuurder die ze weliswaar nooit gezien heeft, maar waarover ze veel goeds gehoord heeft. De mensen om haar heen zijn aangenaam verrast, de bestuurder eert zo impliciet ook datgene wat zij in die voorgaande jaren hebben gedaan.

Je hoeft geen bestuurder te zijn om dergelijke gebaren te uiten en ze hoeven ook niet zwaarwichtig te zijn. Ook een afdelingsmanager kan laten zien dat het om de mensen gaat door bij aanvang van een vergadering even de afwezigen te noemen. Paradoxaal genoeg geeft deze gewoonte de aanwezigen een goed gevoel. Als zij er niet zouden zijn, zouden ze ook gemist worden. De kunst is dat gebaar te vinden dat past bij wat je wilt zeggen. En natuurlijk om gebaren waar je niet achter staat weg te laten, want dat zijn loze gebaren geworden.



Het conflict

Omgaan met conflicten is een van de belangrijkste, maar ook een van de lastigste aspecten van leiderschap. Onhandigheid op dit terrein kost menig bestuurder de kop.

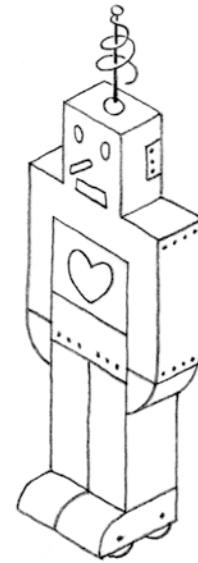
Als de bestuurder zelf geen onderdeel uitmaakt van het conflict, is het een goede gewoonte om zoveel mogelijk boven de partijen te blijven staan en het eigen oordeel zolang mogelijk op te schorten. Dat is vaak niet eenvoudig want medewerkers zien graag dat hun leidinggevende partij kiest. Toch moet het, wil je voor beide partijen acceptabel blijven als bemiddelaar.

Maar wat als de partijen ondanks deze houding niet zelf tot een oplossing komen? Dan zal de leidinggevende toch partij moeten kiezen en een oplossing moeten forceren. Voorkomendheid en rustig blijven wanneer de emoties hoog oplopen, zijn dan van belang om de oplossing geaccepteerd te krijgen.

En wat als voorkomendheid en rust niet tot het gewenste resultaat leiden? Of wanneer je als leidinggevende zelf een probleem hebt met een medewerker? Een bestuurder vertelde me dat hij wist dat een specialist uit zijn ziekenhuis verpleegkundigen lastig viel. Hij kon niet voorkomen dat een verpleegkundige om die reden vertrok. Hij had onvoldoende juridische basis om de specialist weg te krijgen. Toch wilde hij het er niet bij laten zitten. Hij zocht de specialist op en dreigde hem met priemende vinger: "Jij weet dat ik weet dat jij niet deugt." Hij was principieel tegen het machtsmisbruik

van de specialist en wilde dat laten zien, ook al hielp dat misschien niets en liep hij het risico op een langslappend conflict met een ziekende tegenspeler. Hij stelde: "Je moet dit niet te vaak doen, maar het hoort er wel bij."

Een conflict is een explosief wapen. Meestal zul je het proberen te ontmantelen, maar soms moet je bereid zijn het actief in te zetten en het risico op *collateral damage* voor lief nemen.

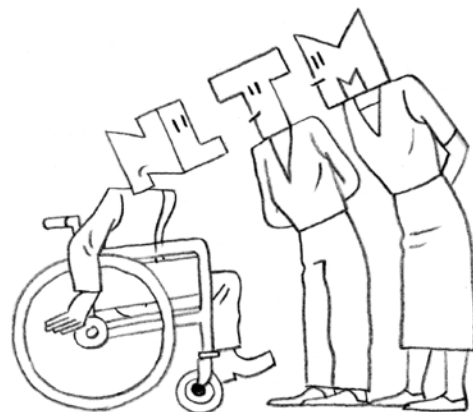


Randvoorwaarden

Wat hoort er eigenlijk allemaal bij zorg? Wie naait het knoopje weer aan moeders vest? En wie begeleidt haar naar het ziekenhuis? Zijn dat taken van de verzorgende of moet de familie het doen? Ik had verwacht dat bij de instellingen mooie folders zouden liggen die cliënten en familie informeren wat tot de standaardzorg wordt gerekend en wat tegen bijbetaling verkrijgbaar is. Maar die lijstjes heb ik nog niet gezien. Er is al veel bedacht, zeker op landelijk niveau, zoals de zorgzwaartepakketten. Maar die zijn echter breed omschreven, multi-interpretabel, en zelden uitgewerkt tot op het niveau van concrete diensten. Dat leidt tot onaangenaam geharrewar met familie. En tot overbelasting doordat de meeste verzorgenden de neiging hebben te veel te doen. Anderen biedt het de gelegenheid om gewoon te weinig te doen.

Hoe komt het dat zorginstellingen zorg niet goed afbakenen? Is het een kwestie van tijd, een probleem dat opgelost is als de zorgzwaarte-pakketten eenmaal uitgewerkt zijn? Of weet de leiding, die het zorgpakket moet specificeren, niet exact waaruit de zorgvraag eigenlijk bestaat?

Er is in ieder geval meer aan de hand. Het management denkt er enig belang bij te hebben om afspraken over de precieze dienstverlening wat in het vage te laten. Dat geeft ze meer ruimte en minder kans op conflicten met cliëntenraden over niet nagekomen beloften. Toch is dat een verkeerd begrepen eigenbelang. Instellingen die duidelijkheid verschaffen, zijn niet alleen aangenamer voor de bewoners, maar scheppen ook de randvoorwaarden voor hun medewerkers om prettig te werken. Duidelijkheid biedt steun bij het onderhandelen met familie. En het geeft plezier om de dingen die je moet doen, goed te kunnen doen. Instellingen die de zorg goed afbakenen, onderscheiden zich dan ook als goede werkgevers.



Nieuwe markten

De zorg heeft een moeizame relatie met Nederlanders van Turkse en Marokkaanse afkomst. Zowel op de arbeidsmarkt als op de afzetmarkt. Op de Nederlandse arbeidsmarkt is 2,7 procent van de werknemers van Turkse of Marokkaanse herkomst. In de zorg is dat nog lager: 1,6 procent, met als dieptepunt de gehandicaptensector met 0,5 procent (*RegioMarge 2007*, Prismant). Acties om deze percentages te verhogen, zijn het proberen waard, temeer daar het aantal werknemers van Turkse en Marokkaanse origine nog steeds groeit.

Een andere belangrijke reden om actie te ondernemen is dat Nederlanders van Marokkaanse of Turkse afkomst vaak niet de zorg krijgen die ze nodig hebben. Het ziekenhuis vinden zij nog wel, maar van de gehandicaptenzorg en de geestelijke gezondheidszorg maken ze minder gebruik. En als ze wel zorg afnemen, dan is het contact tussen instelling en familie vaak moeizaam, met eenzaamheid en vervreemding tot gevolg.

Sommige instellingen proberen via contact met families in buurthuizen de afstand te verkleinen. Zij zien dat arbeidsmarkt en afzetmarkt samenhangen en proberen zodoende beide drempels tegelijkertijd te slechten. Als je als Turkse vrouw ziet dat er in een instelling werknemers uit jouw land van herkomst rondlopen, is de stap om er verzorging te halen minder groot. En omgekeerd, als je op bezoek komt bij familie in een instelling, is de stap om er te werken ook kleiner.

Eenvoudige oplossingen bestaan niet, maar we kunnen wel ophouden met moeilijk doen als het niet nodig is. Want waarom zou je als werkgever moeilijk doen over moslima's die geen mannen willen wassen als het overgrote deel van je bewoners of patiënten vrouw is? Daar kun je toch rekening mee houden? Het is, gezien de winst die er te halen is, het proberen waard.



Oud en jong

Het kabinet maakt zich zorgen over het lage percentage werkende ouderen in Nederland. We werken nog zelden tot ons 65ste jaar, maar we worden wel ouder en blijven langer gezond. Het kabinet twijfelt dan ook of de slinkende groep werkenden de – toenemende – kosten kan blijven dragen.

Anderen menen dat als we gewoon meer sparen het wel mee zal vallen. Maar het gaat om meer dan om geld. Als je naar de leeftijdsopbouw van werkenden in de zorg kijkt, slaat de schrik je om het hart: meer dan een kwart is ouder dan 50 jaar. Daar is de zorg niet uniek in, maar toch: het wordt straks een enorme uittocht. En wie verleent dan de zorg?

Men probeert mensen nu al meer en langer te laten werken. De OBU- en Vut-regelingen zijn afgeschaft en de cao-regels om 55-plussers te ontzien, staan serieus ter discussie. Voorrechten voor ouderen, zoals meer vrije dagen, zullen waarschijnlijk verdwijnen. Tegelijkertijd biedt de wetgever werknemers die niet zo vroeg willen stoppen met werken meer bescherming, bijvoorbeeld door leeftijdsdiscriminatie te verbieden.

Het scheppen van voldoende ruimte voor individuele afspraken, zonder daarbij de rechten van moegewerkte werknemers te zeer te verzwakken, is echter niet voldoende. Zeker zo belangrijk is dat we onze verwachtingen ten aanzien van het ouder worden bijstellen. Te veel ouderen denken nog dat het 'Zwitserlevengevoel' de ultieme staat van gelukzaligheid is waar men niet snel genoeg in kan geraken. Geslaagde ouderen beginnen nog voor hun zestigste aan een permanente zwerftocht door warme landen. Wat we nodig hebben, zijn alternatieve beelden van ouderen in Nederland. Mijn dochter kreeg in de VS college van een vrouw van 89 jaar. Dat inspireerde haar (en mij) tot fantasieën over het ook zelf tot op hoge leeftijd doorwerken.



Verschonen

Met ontboezemingen op internet moet je uitkijken. Dat hebben twee medewerksters in de gehandicaptensector gemerkt. De vriendinnen vertelden elkaar via Hyves dat het vooral strontruimen en voederen was geweest die dag; het leek wel een dierentuin. Hun gesprek werd ook gelezen door de ouders van een van de gehandicapte kinderen. Die waren zeer pijnlijk getroffen. En wie begrijpt dat niet? Het was dom van deze medewerksters, internet is openbaar en ongeschikt als uitlaatklep. Al zijn ze vast niet de enigen die zich daar in negatieve zin over hun werk uitlaten. De ouders vinden dat de medewerksters hiermee hebben laten zien dat ze ongeschikt zijn voor hun werk. Ze eisen dat de vriendinnen niet meer met cliënten werken. Ik vraag me af of dit wel terecht is. Misschien zijn deze medewerksters inderdaad ongeschikt, maar mag je van alle medewerkers verwachten dat ze zich nóóit respectloos uitlaten, ook niet in kleine kring thuis? Is het feit dat ze dit soms doen inderdaad een teken van ongeschiktheid voor dit werk? Wie valt nooit uit zijn rol? Zolang duidelijk is dat het ongepast is, hoeft het mijns inziens geen teken van ongeschiktheid te zijn. Het kan zelfs een teken zijn van besef dat de situatie niet acceptabel is, van boosheid. Het werk in de zorg kan zwaar zijn, zeker op uitvoerend niveau. Een medewerkster op een groep waarvan acht mensen diarree hebben,

komt met een grof verhaal thuis. Natuurlijk mag het nooit een gewoonte worden om zich respectloos uit te laten. De leiding moet daar zeer alert op zijn. Door bijvoorbeeld te spreken over 'lekker verschonen', laat je zien wat je voor een cliënt betekent. Maar erken alsjeblieft dat de aard van het werk het risico van afstomping met zich meebrengt. Alleen herhalen hoe het hoort, is te gemakkelijk.



Eigen bedrijf

Onlangs is een goede kennis van me gestart met haar eigen thuiszorgorganisatie. Ze heeft nu veertien klanten die ze verzorgt met twintig freelancers. Zij is een van de 15.000 eenpersoonsbedrijven in de zorg, ook wel zelfstandigen zonder personeel genoemd (zzp-ers). Dit aantal is in tien jaar meer dan verdubbeld en groeit in de zorg, en zeker in de thuiszorg, veel sneller dan in andere sectoren (azwinfo.nl). Mijn kennis werkt als zzp-er in de functie van manager, de freelancers die het werk uitvoeren, zijn ook als zzp-er geregistreerd. Mijn kennis geniet van haar eigen bedrijf. Alles zit in één hand: van overleg met klanten en professionals tot de facturering. Het geeft haar het gevoel topzorg te kunnen leveren. Neem de doodzieke man die graag wil sterven in het bed waar hij vijftig jaar met zijn vrouw in heeft geslapen. Dat bed is volgens de Arboret te laag, er moet een hoger ziekenhuisbed komen. Na overleg concluderen de verzorgenden dat ze deze man graag helpen met zijn wens. Het bed gaat op klossen. Misschien zou dat in de traditionele zorg ook kunnen, maar het valt op dat freelancers zich maximaal inzetten om aan

de wens van de klant te voldoen. Niet alleen als het gaat om werktijden en -dagen – zij zijn niet gebonden aan diensten en uren omdat ze maar een paar klanten hebben – maar vooral ook wat betreft de zorginhoud. Zij willen het beter doen en zoeken elkaar op om te overleggen. Omdat de tarieven lager liggen dan de NZa-tarieven kunnen klanten ook meer zorg inkopen. Klanten lijken dus gebaat bij deze groeiende groep zzp-ers. En de zzp-ers geven de voorkeur aan hun zelfstandigheid boven het werken in een traditionele organisatie. Het geeft ze meer regie over hun tijd en meer voldoening. We zullen ze steeds meer nodig hebben.



Com- petenties

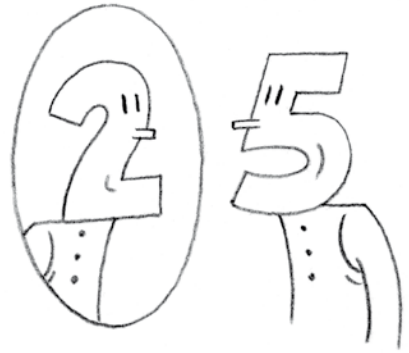
Ook de kinderopvangsector is tegenwoordig verplicht 'competentiegericht' te werken. De leiding van de opvang is via de wet gehouden in het pedagogisch plan aan te geven welke sociale en individuele competenties ontwikkeld worden tijdens de opvang. Gewoon zorgen dat de kinderen lekker kunnen spelen, is niet voldoende. En het kan nog erger: bij peuterspeelzalen wordt geëxperimenteerd met het aanleggen van portfolio's van de peutertjes van twee tot vier. Dan kunnen de peuters aan de hand van hun plakwerkjes reflecteren op hun verworven competenties. Ik verzin het niet, dat wil men echt!

Vooraf bij praktische opleidingen pakt de dwang om competentiegericht te leren, desastreuus uit. Verzorgenden in opleiding moeten op het ROC werkstukken maken waarin gereflecteerd wordt op hun competenties. Velen knappen daar op af. Het is ze te vaag en te abstract. Zo raakt de zorg mensen kwijt voor werk dat voor negentig procent praktisch van aard is.

Gelukkig zijn er ook initiatieven die tegen de stroom in gaan. Bij Florence, een organisatie voor ouderenzorg, is een praktische studie opgezet die lijkt op de oude opleiding voor

ziekenverzorgenden. Daar had je een praktijkboekje bij waarin per handeling drie parafen moesten komen. Dat gaf aan dat het praktisch handelen belangrijk was. Bij de nieuwe opleiding – de Sterrenopleiding genoemd – is dat ook zo. De studie is gericht op mensen die geen enkele opleiding hebben gevolgd. Ze krijgen een dag per week school en veel training om klantgericht te leren werken. Het is een groot succes. De leerlingen zijn trots op het certificaat en de afdeling merkt het verschil in kwaliteit van hun werk.

Praktische mensen moet je niet lastigvallen met onderwijskundige *newspeak*. Competenties zijn gewoon vaardigheden. Praktische vaardigheden kun je leren door ervaring en training. Daarover kunnen praten is gezellig en soms nuttig, maar geen voorwaarde voor succes.



Ken je plek

Laatst hoorde ik over een bestuurder die de financiële cijfers van de organisatie zo had getoond dat er een extra somber beeld uit naar voren kwam. Zijn bedoeling was om daarmee een *sense of urgency* in de organisatie te krijgen en meer beweging naar herstel. Het liep anders. Medewerkers geloofden de cijfers niet, er kwam opstand en vervolgens een interim-bestuurder die met veel minder sombere cijfers kwam. Daarmee bevestigde hij dat de cijfers ook anders gezien konden worden. De bestuurder zat met zijn goede bedoelingen thuis.

Wat was er misgegaan?

De bestuurder had zich de organisatie meer toegeëigend dan hem toekwam. Hij was vergeten dat hij slechts een passant is – weliswaar eindverantwoordelijk – in een organisatie waar anderen ook hun verantwoordelijkheid moeten kunnen dragen. En dat betekent openheid van zaken geven. Je kunt tegenwerpen: "Maar het hoort toch bij besturen dat je cijfers interpreteert en er een verhaal van maakt?" Betekenis geven aan cijfers is inderdaad een belangrijke taak van de bestuurder. Maar het gaat erom dat je als bestuurder hetzelfde verhaal houdt tegen je medewerkers als wat je tegen jezelf in de spiegel zou zeggen. Als je dat niet doet, gaat het mis. Mensen hebben het door als het verhaal

net anders is, hoe goed de bedoelingen ook zijn. Onderschat de medewerkers niet. Ook als manager of raad van toezicht kun je gemakkelijk in de verleiding komen om een verhaal uit goede bedoelingen wat te vertekenen. De valkuil van een paternalistische opstelling is groot. Wees je daarom bewust van je plek. Een organisatie wordt door velen in de lucht gehouden en jouw verantwoordelijkheid daarbij is de informatie zo met anderen te delen zoals je die zelf analyseert en interpreteert, dus zonder dubbele agenda. Zo behoud je je geloofwaardigheid.



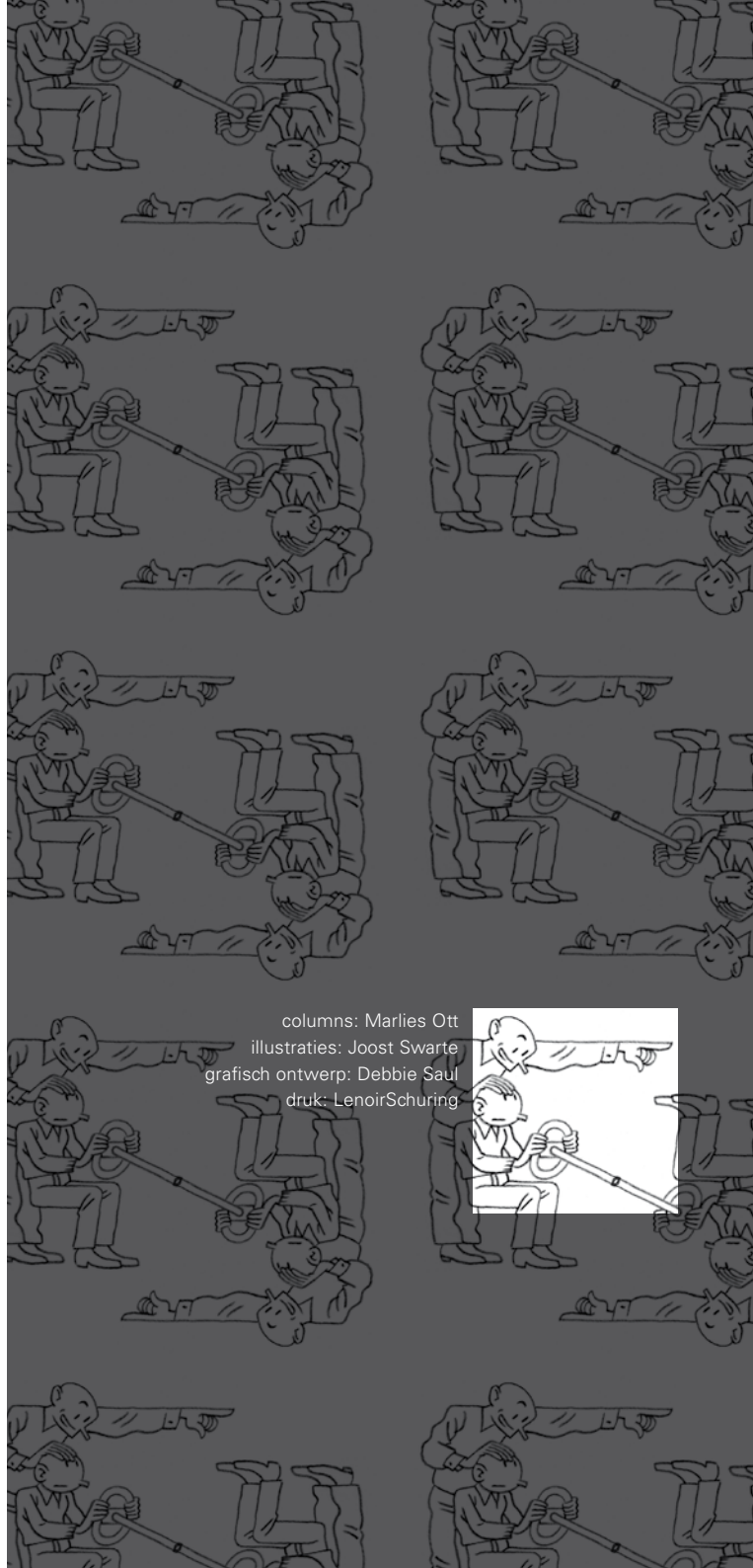
Vrijheid

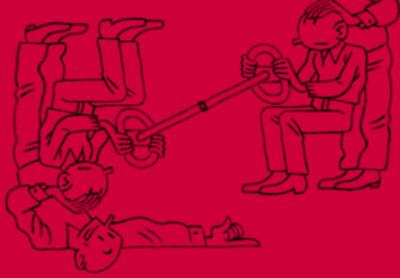
Het is grappig te zien wat er met mensen gebeurt wanneer ze bestuurder worden. Eerst zie je de uiterlijke veranderingen: een ander kapsel en uitgesprokener, modernere kleding, zoals een keek jasje. Dan wordt het loopje zelfbewuster. Ze hebben een gelukkige uitstraling. Vervolgens vertellen ze dat dit ook klopt. Ze ervaren, in tegenstelling tot wat ze verwacht hadden, een grotere vrijheid in de bestuurderspositie. Ze zitten niet meer ingeklemd tussen de collega's van het managementteam, de raad van bestuur en ondergeschikten, maar staan erboven. Natuurlijk moeten ze verantwoording afleggen aan de raad van toezicht, maar die staat toch echt meer op afstand. Ze genieten van de voorrechten, zoals als eerste de *ZorgVisie* krijgen! En ze kunnen natuurlijk meer verschil maken. Aan die grotere invloed moeten ze ook wel wennen: je moet als bestuurder veel meer op je woorden letten. Kon je voorheen nog onbezorgd grappen maken, nu wordt een bijzin als politiek statement opgevat. Regelmatig ontmoet ik ook mensen die de omgekeerde overgang meemaken: ze hebben

hun bestuurdersrol weer afgelegd. Je kunt deze ex-bestuurders in drie groepen verdelen: degenen die met pensioen zijn gegaan, degenen die nog een aantal jaren te overbruggen hebben, en degenen die nog een groot deel van hun loopbaan voor zich hebben. Hun verhaal is sterk afhankelijk van de manier waarop ze afscheid namen. Maar de meesten vertellen dat ze van hun herwonnen vrijheid genieten. De verantwoordelijkheid drukte na een aantal jaren besturen zwaar, en het was eenzaam aan de top. De oud-bestuurders die nog een aantal jaren te overbruggen hebben zijn actief als interimmer, als adviseur, of als coach. Die omslag is niet altijd gemakkelijk. Een van hen heeft daarom als advies aan jonge mensen die een bestuurdersfunctie ambiëren: doe het niet te snel want er komen daarna nog meer jaren. Heb geen haast en bewaar besturen voor het laatst.



columns: Marlies Ott
illustraties: Joost Swarte
grafisch ontwerp: Debbie Saul
druk: LenoirSchuring





Erasmus CMDz
2009