



Thuis in het Verpleeghuis

Waardigheid en trots op elke locatie

## Modern leiderschap



*Dit verhaal komt voort uit de ervaringen van Waardigheid en trots-coaches bij de ondersteuning van verpleeghuizen met een kwaliteitsvraagstuk. Dit verhaal is onderdeel van het dossier 'Werken aan verandering' – deel 3. Leiderschap en strategie.*

Nieuwe tijden, nieuwe leiders. De jaren nul zijn alweer lang voorbij, de maatschappij is veranderd, financiering en wetten zijn gewijzigd, de gezondheidszorg ziet er heel anders uit. Dat vraagt om nieuw leiderschap passend bij deze tijd. Om modern leiderschap dus.

### Toekomstbeeld bepalen

Mooie visioenen, grootse vergezichten, u droomt er vast wel eens van. Maar zijn die realistisch in gezondheidszorgland waar bezuinigingen en veranderingen schering en inslag zijn? En kunt u dat wel bereiken met de mensen in uw organisatie?

Vraag u daarom af:

1. Hoe zit onze organisatie in elkaar?
2. Wat vraagt de cliënt, de markt, de omgeving van ons?
3. Waar willen we naartoe, wat willen én kunnen we bieden?
4. Moeten we nieuwe diensten ontwikkelen of juist onderdelen afstoten?

Als u die beelden duidelijk hebt, kunt u bepalen wat er bij u past en wat u nodig hebt om daar te komen. Het moet een realistisch plaatje zijn, realistisch wat betreft mensen en middelen. En dat vraagt zelf- en organisatie-inzicht.

Als u uw jaarsalaris durft in te zetten op dit toekomstbeeld, is het vast geen megalomaan idee.

## Koers houden

U weet één ding zeker: de zorg in Nederland is altijd in beweging. Er komen altijd bezuinigingen, andere financieringsvormen, nieuwe wetgeving, andere partijen, veranderingen. Zaken die zich buiten uw cirkel van invloed bevinden. De behoefte aan zorg en aandacht blijft hetzelfde, maar de hele context verandert voortdurend. In zo'n omgeving is het adagium: visie hebben, koers houden en bijsturen.

Een traditioneel bestuurder stelt zich afhankelijk op: "Beste zorgverzekeraar en beste IGZ, zegt u het maar." Zo'n bestuurder levert. Een modern bestuurder daarentegen kijkt vijf jaar vooruit; die voorkomt dat hij in een situatie komt waarin hij ad hoc moet reageren of afhankelijk wordt van anderen. Die heeft de ontwikkelingen min of meer al zien aankomen. Die heeft zijn tentakels in de maatschappij; die kijkt vooruit en naar zijn organisatie en naar zichzelf. Welke mensen hebben we nodig? Kunnen we onze huidige medewerkers opleiden? Of moeten we een aantal mensen ontslaan? En hoe regelen we dat netjes? Moeten we vastgoed afstoten? Complexe zorg overhevelen?

**Een modern bestuurder kijkt vijf jaar vooruit naar zijn organisatie en naar zichzelf en voorkomt dat hij in een situatie komt waarin hij ad hoc moet reageren of afhankelijk wordt van anderen.**

## Flexibel zijn

Er komt veel over de sector heen: stakeholders en financiering veranderen, het moet met steeds minder. Als je dan als management niet stevig in je schoenen staat en weinig flexibel bent, loop je vast. Koers houden, maar ook op tijd bijsturen, dat wordt er van u als modern bestuurder gevraagd. Door een aantal scenario's te ontwikkelen, vergroot u uw flexibiliteit. U hebt geen grip op de omgeving, maar u kunt wel acteren, noem het een permanent omgevingsbewustzijn. Ontwikkel scenario's die rekening houden met bezuinigingen, concurrentie, nieuwe spelers, nieuwe kwaliteitseisen. De transitie en hervormingen in de zorg betekenen dat veel bestaande paradigma's op de schop gaan. De snelheid waarmee de veranderingen zich voordoen, neemt

almaar toe. Dan voelt het niet goed om met een strak gedefinieerd format of stappenplan te werken. Een alternatieve koers is in de eigen organisatie kennis, inzichten en ideeën op te halen, deze te bediscussiëren en de gegenereerde inzichten uit te werken in scenario's. Scenario's kunnen de toekomst niet voorspellen maar wel vóórstellen. Toets de alternatieve inzichten aan de systeemwereld van de zorg, benut ze om op om flexibele wijze alternatieven aan te boren. Door omdenken in scenario's organiseer je flexibiliteit in de organisatie.

## Een goed team formeren

Het gaat niet om de structuur, maar om de mensen. Laat u niet verleiden die structuur weer aan te passen, maar kijk naar het personeel. En dan gaat het niet alleen om een goede bestuurder, maar om een goed team. Niet iedereen kan alles, dus is het belangrijk dat mensen elkaar aanvullen. Hebt u de juiste mensen om u heen? Weet u waar de zwakke kanten van uzelf en uw mensen zitten? En worden die opgevuld door sterke kanten van anderen? Regelmatig vernieuwen, ook in de top, brengt creativiteit, nieuwe kennis en vaardigheden. Een goed bestuurder zorgt er dan natuurlijk wel voor dat zijn mensen ergens anders goed terecht komen.

## Jezelf een spiegel voorhouden

Als het met de kwaliteit van zorg niet goed gesteld is, hebben veel bestuurders en managers de neiging om de werkvloer of het middenmanagement daarop aan te kijken en daar wat te veranderen. Maar verandering begint in de top van de organisatie. Is de dynamiek in de raad van bestuur of het managementteam nog wel goed? Waarom is het eerder dan fout gelopen?

Bij modern leiderschap hoort ook confrontatie: gaan wij als bestuur en management de verandering realiseren? Hebben we de juiste mensen op de juiste plek? Hebben we voldoende expertise? Wat is mijn bijdrage aan deze organisatie? Durf in de spiegel te kijken en stel u kwetsbaar op.

De conclusie kan zijn dat jullie de juiste mensen zijn, dat jullie in potentie de juiste mensen zijn, maar dat er wel intensief bijgeschoold of gecoacht moet worden, of dat jullie niet de juiste mensen zijn. Vraag hulp van bijvoorbeeld een extern coach om dit soms lastige proces, waarin ook allerlei zaken uit het verleden naar boven kunnen komen, te begeleiden.

## Meer weten

- Alle verhalen en instrumenten zijn gebundeld in het dossier [‘Werken aan verandering’](#)

---

### tags:

[Goed bestuur](#) (22), [Leiderschap](#) (82), [Verandermanagement](#) (54)

**thema:**

Leiderschap, governance en management (90)