



Thuis in het Verpleeghuis

Waardigheid en trots op elke locatie

Dirk Metselaar: ‘Stimuleer dat mensen het beste uit zichzelf halen’



Rubriek *Leiderschap in de praktijk*

Leiderschap is niet alleen iets van een bestuurder of een teamleider in een zorginstelling. Elke medewerker toont leiderschap door beslissingen te nemen, het zit in álle beroepen in het verpleeghuis. Alleen gezamenlijk kunnen medewerkers bijdragen aan goede zorg voor de cliënt. In deze rubriek vragen we deze keer aan Dirk Metselaar (senior consultant vastgoed en ouderenzorg Humanitas Deventer) hoe hij leiderschap in de praktijk brengt.

Wat is voor jou leiderschap?

‘Ik zie dat als het stimuleren dat medewerkers het beste uit zichzelf halen, binnen de doelstellingen van de organisatie. In de mensen aan wie ik leiding geef – technische dienst, schoonmaak, restaurant en receptie – zit heel veel potentie, maar die moet wel worden wakker gemaakt. Dat ze die potentie niet vanzelfsprekend

volledig benutten, heeft te maken met de regels en protocollen die in de zorg bestaan en met de werkhouding van dergelijke mensen, die bijna richting roeping gaat. Het moet dus gestimuleerd worden en dat doen wij hier op wat we de “heilige as” noemen: het contact tussen de medewerkers en de bewoners. Daar moet het gebeuren.’

Wie zie jij als iemand die leiderschap heel goed onder de knie heeft?

‘Op plaatsen waar het goed gaat, zie je vaak dat het één persoon is die het verschil maakt. Ik ken hem niet persoonlijk, maar Jos de Blok van Buurtzorg vind ik wat dit betreft een heel goed voorbeeld. Iemand die dicht bij zichzelf blijft, een duidelijke visie heeft en weet waarover hij het heeft, want hij heeft zelf met zijn voeten in de klei gestaan. Om dezelfde reden vind ik Hans Becker van Humanitas in Rotterdam – niet verbonden aan onze organisatie – ook een mooi voorbeeld. Hij ging zelfs zelf in zijn eigen verpleeghuis wonen toen hij er de bestuurder van was. Typisch iemand die een visie heeft en die zich voor het invullen daarvan niet laat afleiden door wetten of regels.’

Humanitas staat midden in de wijk. Video over Humanitas en zijn bewoners, vrijwilligers, stagiaires en omgeving.

Wat zou jij doen als je de baas was van het verpleeghuis?

‘Dat komt vooral neer op wat we nu als organisatie al doen. De kern daarvan is de medewerkers aansporen om te werken volgens het kwaliteitshuis, het raamwerk waarbinnen wij praten over kwaliteit. Voor het komende jaar staat daarin centraal wat wij de “ik-kwaliteit” noemen: de werkhouding van de medewerker en zijn positie ten opzichte van de collega’s, vrijwilligers en familieleden. We weten dat in de zorg wel eens sprake kan zijn van handelingsverlegenheid en van schroom om binnen een team je hoofd boven het maaiveld uit te steken. Daarom bieden we heel veel ruimte voor opleiding, zodat medewerkers meer mogelijkheden krijgen om leiderschap te nemen. Waarbij ik overigens aantekenen dat bij leiderschap ook hoort dat je niet alles hoeft te accepteren. Wij gaan ervan uit hoffelijk te zijn op basis van wederkerigheid.’

Heb je in je werk een gebeurtenis meegemaakt die je kijk op

leiderschap heeft gevormd?

‘Ik heb ik eerdere banen gewerkt onder leiderschap van mensen die in hun leidinggevende stijl heel erg van elkaar verschilden: variërend van inspirators tot mensen wiens karaktertrekken ik nu niet zo heel aangenaam vind. Ik probeer voor mezelf altijd helder te houden dat inhoud en betrekking allebei belangrijk zijn in werkrelaties, maar dat je het in dingen die je wilt aankaarten tot de inhoud moet beperken. In een eerdere werkomgeving heb ik wel meegemaakt dat dit niet lukte, en dat je kon vertrekken als je het niet met het standpunt van de leidinggevende eens was. Daarvan heb ik geleerd dat ik in kwesties met medewerkers altijd moet proberen om de zaak waarom het gaat en de persoon van elkaar te scheiden en strikt de inhoud ter discussie te stellen.’

Wordt leiderschap gestimuleerd in jouw organisatie?

‘Zeker, van mijn bestuurder krijg ik heel veel ruimte om mijn werk in te vullen zoals ik denk dat dit het beste is. En we hebben hier een managementteam waarin mensen bezorgd zijn om elkaar, intercollegiale consultatie is altijd mogelijk.’

Wat heb je liever: een zelfsturende organisatie of een leider die knopen doorhakt?

‘Zelfsturing vind ik een beetje een lege kreet. Het veronderstelt dat je als team alles zelf kunt bepalen. Je hebt altijd kaders nodig. Binnen die kaders ben ik wel voorstander van maximale vrijheid, en wil ik alleen sturen als het nodig is. Knopen doorhakken over zaken als roosterplanning of vakanties bijvoorbeeld, maar doorgaans komen teams daar heel goed zelf uit, Deze werkwijze past ook het best bij de platte organisatie die we hebben: je kunt als manager je boodschap makkelijk overbrengen en ruimte geven voor vrijheid. Aan de andere kant merk ik persoonlijk in mijn werk wel het gevolg van het feit dat de tussenlaag eruit gesneden is. Mijn span of control is groter geworden en mijn agenda is tegenwoordig gevuld met een breder scala aan onderwerpen. Mijn taak is dus zwaarder geworden, maar daar staat tegenover ook veelzijdiger.’

Wanneer geef jij je werkdag een tien?

‘Als er een concreet doel behaald is. Als het restaurant het plan heeft om voor een feestelijke gelegenheid echt een driesterren menu op tafel te zetten en dat lukt dan ook bijvoorbeeld. Of als we bij een van de culturele avonden die we organiseren honderd mensen in de zaal zitten. De tien zijn de uitschieters.’

Door Frank van Wijck

Meer weten

- Lees de andere interviews uit de [rubriek Leiderschap in de praktijk](#)
- Lees het andere [interview met Dirk Metselaar: ‘Je moet het leven in huis halen’](#)
- [Download het rapport ‘Leiderschap in alle lagen van de organisaties’ en lees meer over dit onderzoek](#)

tags:

[Leiderschap](#) (83), [Rubriek Leiderschap in de praktijk](#) (15), [Vrijwilligers](#) (41), [Welzijn](#) (114), [Wonen](#) (42), [Zelfsturing](#) (24)

thema:

[Leiderschap, governance en management](#) (90)