



Thuis in het Verpleeghuis

Waardigheid en trots op elke locatie

Pim Steerneman: ‘Leiderschap gaat over sturen én ruimte geven’



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. Pim Steerneman, door Zorgvisie genomineerd voor ‘Zorgmanager van 2019’, is bestuursvoorzitter van Sevagram. Bij deze grote zorgorganisatie in Heerlen en Heuvelland laat hij in de praktijk zien wat hij onder leiderschap verstaat.

Wat is leiderschap voor jou?

‘Voor mij is leiderschap een containerbegrip. Leiderschap heeft niets te maken met leidinggeven. Het is geen

functie, maar een persoonseigenschap en boerenverstand. In theorie vind ik dat iedereen een leider kan zijn. Of je een leider bent, bepaal je niet zelf maar dat doen anderen. Ik vertaal leiderschap in de kwaliteit om leiding of regie te nemen. Bij leiderschap heb je te maken met de paradox van sturing geven en ruimte geven.

Binnen Sevegram zijn we bezig met het leiderschapsprogramma 'Samen sturen'. In ons programma praten we zowel in het bestuur, als in het management en met alle medewerkers over wat er in het team gebeurt, hoe het draait en hoe we kunnen verbeteren. We beogen de gemiddelde medewerker meer regie te laten nemen en bezig te zijn met sturen en ruimte geven. We vinden dat dat de zorg ten goede komt.'

Wie heeft volgens jou het leiderschap perfect onder de knie?

'Ik zou kunnen zeggen wereldleiders als Obama of Ghandi, maar ik houd het dichterbij huis. Directeur van VDL Nedcar, Willem van der Leegte, vind ik een goede leider omdat hij vanuit de praktijk komt. Ik heb hem een paar keer ontmoet en volgens mij begrijpt hij het verhaal van sturen en ruimte geven. Hij zit er bovenop als hij er bovenop moet zitten, haalt deals binnen voor Zuid-Limburg en verstaat de taal van de mensen die voor hem werken.

Veel bestuurders, binnen en buiten de zorg, weten niet wat er binnen hun organisatie gebeurt en dat is killing. Als bestuurder hoef je niet alles te weten, maar je moet wel goed geïnformeerd zijn. Daarom moet je je ook regelmatig op de werkvloer laten zien. Mijn medebestuurder loopt periodiek mee in de zorg en ik sluit periodiek aan bij multidisciplinaire overleggen en huiskamergesprekken met cliënten en familie. Ook bezoeken we twee keer per jaar elke van onze twintig locaties en praten we met een dwarsdoorsnede van het huis, zonder agenda.'

Je bent zelf directeur. Wat denk je dat jouw zorgprofessionals als eerste zouden doen als zij de baas waren?

'Dat is een ingewikkelde vraag omdat we ruim 1900 medewerkers van allerlei pluimage hebben. Dat is hetzelfde als iemand vragen wat hij zou doen als hij minister-president was. Zelf ben ik nu 58 en werk 38 jaar in de zorg en ben 25 jaar zorgmanager, maar ik heb ook met mijn poten in de klei gestaan. Ik heb nooit een ambitie gehad om bestuurder te worden, dat overkwam me. Toen ik nog groepsleider in de jeugdzorg was, deed ik grotendeels dezelfde dingen als nu. Als er iets niet klopte besprak ik dat met mijn teammanager en collega's en als dat niet lukte, ging ik naar mijn directeur. Van mijn eigen medewerkers verwacht ik die regie in leiding nemen ook. Ik nodig hen daartoe uit. Daardoor krijg ik vaker mailtjes en lopen mensen spontaan bij me binnen. Ik kan niet alles oplossen, maar ik probeer het wel op de goede plek neer te leggen.'

Ik heb niets met hiërarchie en had geen ambitie om bestuurder te worden, dat overkwam me.

Heb je een gebeurtenis in je werkende leven meegemaakt die jouw kijk op leiderschap heeft gevormd?

‘In elke functie moet je groeien. Ik heb psychologie en bedrijfskunde gestudeerd, maar je moet het in de praktijk met vallen en opstaan echt leren. Ik heb ook zaken verkeerd aangepakt. Reorganisaties te directief neergezet. Zelf ben ik snel, actiegericht en creatief en dat is zowel een kracht als een valkuil. In de loop der jaren heb ik geleerd vaker achterover te hangen. Ik roep ook op om te experimenteren, te kijken hoe we dingen anders kunnen doen. Dat is best lastig voor de gemiddelde medewerker en manager.

De wereld en de zorg zijn aan het veranderen. In de zorg werken we nog teveel vanuit routine. Ga eens met bewoners praten en vraag hoe zij het graag willen. Als Sevagram werken we al negen jaar met persoonsgerichte zorg onder de paraplu van de zorgvisie van [Planetree](#). Dat is niets meer of minder dan zoveel mogelijk regie bij de medewerker en de cliënt neerleggen. Dat kan conflicteren om iemand met dementie meer eigen regie te geven. Dat vergt meer intensiteit en minder op routine doen.’

Wordt leiderschap gestimuleerd in jouw organisatie?

‘Ja, we zijn al negen jaar bezig met dit cultuurtraject. Dit impliceert ‘zorg én werk met bezieling’. Als medewerkers tevreden zijn, gaat de cliënttevredenheid omhoog. Met ons leiderschapsprogramma zijn we sinds een half jaar bezig met een meerjarig programma. Dat gaat dus over teamcoaching en leren zaken te bespreken, zodat je beter in je vel zit en actiever bent. Via een train de trainer-traject van medewerkers verwachten we dat het zich als een olievlek in de hele organisatie zal verspreiden.’

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

‘Zelfsturend vind ik onzin. Overal waar zelfsturing is, ontstaat uiteindelijk chaos. Als iets misgaat, werkt zelfsturing niet. Het veronderstelt dat het iets technisch is. Dat je geen managers nodig hebt en mensen het zelf regelen. Ik geloof in zelforganisatie: eigen regie en eigen verantwoordelijkheid nemen. Daar waar je denkt dat je het kan, doe je het, maar wel binnen de context van sturing. Als er een crisis is of iets niet goed gaat, heb je managers nodig. Die moeten op cruciale momenten besluiten nemen, anders krijg je chaos. Onze managers leren we om loslatend te sturen en daarin gaat het om de balans. Een mooi voorbeeld van zelforganisatie komt van een kleine locatie, waar ze vonden dat ze te weinig aandacht aan de cliënten konden geven. Een helpende in de zorg bedacht zelf een plan voor een betere verdeling van lichte en zware cliënten. Dat plan is uitgevoerd en daardoor liepen dingen beter en was er 1 fte minder nodig. Haar concept rollen we nu uit over meerdere locaties. Leiderschap heeft dus niets met functie te maken.’

Wanneer geef jij je werkdag een 10?

‘Mijn werkdag is een 10 als medewerkers en cliënten tevreden zijn. Dat kan bij een vergadering gebeuren, wanneer een medewerker ruimte neemt voor een initiatief en er veel positieve energie is. Ik word blij als we samen ergens voor staan en stappen zetten. Zo is er op initiatief van medewerkers op een van onze kleine locaties een sfeervolle koffiecorner gekomen, waar zij nu samen met cliënten koffie drinken. Ik ben er op bezoek gegaan en daar werd ik heel blij van.’

Door Anja Klein

Meer weten

- Lees de andere interviews uit de [rubriek Leiderschap in de praktijk](#)
- [Download het rapport ‘Leiderschap in alle lagen van de organisaties’](#) en [lees meer over dit onderzoek](#)
- Meer informatie over Pim Steernemans ‘[nominatie Zorgmanager van het jaar 2019](#)’ van Zorgvisie
- Meer lezen over het [Planetree](#)-concept voor mensgerichte zorg

tags:

[Rubriek Leiderschap in de praktijk](#) (15), [Sevagram](#) (24), [Zelfsturing](#) (35)

thema:

[Leiderschap, governance en management](#) (86)