



Thuis in het Verpleeghuis

Waardigheid en trots op elke locatie

Maud Graff: 'In leiderschap staat de mens centraal'



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. De eerste bijzonder hoogleraar Ergotherapie aan de Radboud Universiteit Nijmegen en Radboudumc, Maud Graff, won prijzen voor haar onderzoek naar een vernieuwende wetenschappelijke aanpak voor meer regie bij mensen met dementie. In deze aflevering vertelt zij wat leiderschap voor haar betekent.

Wat is leiderschap voor jou?

'Voor mij is dat leidinggeven aan een team van onderzoekers, maar ook het tonen van leiderschap in de

voorbeeldfunctie die je als hoogleraar hebt. Het woord 'verbinding' is ook belangrijk in alle netwerken van onderzoekers, de praktijk en de universiteit waar ik in zit. In die netwerken kijken we naar ons gezamenlijke doel en belang en hoe we daar leiding aan kunnen geven. Voor mij zijn openheid en verbinding daarin heel belangrijk.

Alle projecten van mijn onderzoekers of postdocs op het gebied van ergotherapie zijn praktijkgericht. Daarin werken we op nationaal of internationaal niveau samen met zorgorganisaties, cliënten, mantelzorgers, zorgverzekeraars en bijvoorbeeld designers. Dan ben ik altijd aan het verbinden en leidinggeven aan zo'n groep en bezig met het behalen van het doel dat we met zijn allen nastreven. Een voorbeeld daarvan is ons SOVAC-project. Dat is een bewezen effectieve persoonsgerichte interventie die mensen met dementie in de verpleeghuiszorg meer eigen regie en autonomie geeft.'

Wie heeft volgens jou het leiderschap perfect onder de knie?

'Dat hangt er voor mij vanaf om welk leiderschap het gaat. Als het om promovendi gaat, kijk ik naar voorbeelden van hoogleraren waarmee ik samenwerk. Ik kijk naar mensen die het beleidsmatig of journalistiek goed aanpakken en goed zichtbaar zijn in de media, zoals mensen die TED Talks geven over hun leiderschap. Maar ik kijk ook hoe mijn afdelingshoofden van Revalidatie en IQ Healthcare hier op de universiteit leidinggeven. Naar de manier waarop zij vasthouden aan de missie en visie van de afdeling, dus de stip op de horizon waar je met zijn allen naartoe gaat. En tegelijkertijd hoe zij oog en oor hebben voor de medewerkers en die weten te motiveren. De manier waarop een collega dat aanpakt, met de menselijke maat en de mens centraal, is voor mij een voorbeeld.'

Jij staat dichtbij de praktijk. Wat zou jij als eerste doen als jij de baas was van een zorgorganisatie?

'Persoonsgerichte zorg speelt nog lang niet in alle zorgorganisaties. Deze organisaties zijn over het algemeen hiërarchisch georganiseerd. Belangrijk is dat er een goede missie en visie is en om die uit te rollen naar alle medewerkers is een hele klus. Ook is de visie op wat dan goede zorg is nog niet altijd duidelijk. Goede zorg is mijns inziens persoonsgericht werken en dat gebeurt nog niet in alle geledingen. Niet alleen de therapeut of de verzorger moet dat doen, maar ook de manager moet het uitdragen en daadwerkelijk contact hebben met zijn medewerkers. Die moet naar bijeenkomsten gaan, meelopen en regelmatig in gesprek gaan. Voeling houden met alle lagen in de organisatie. Ook vind ik het belangrijk dat er interdisciplinair goed wordt samengewerkt. Soms zie je dat disciplines in huis niet van elkaars bestaan weten. Ik zou een paar keer per jaar een gezellige maar verplichte bijeenkomst organiseren, waarin je vanuit verschillende geledingen presentaties krijgt. Een sterkere binding naar de hele organisatie, weten waar je organisatie voor staat, zou ik belangrijk vinden.'

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

‘Als je steeds meer taken erbij krijgt en de complexiteit en belangen toenemen, verandert je visie op leiderschap. Dankzij het feit dat ik persoonsgericht ben krijg ik veel voor elkaar, maar ik moet vaker de echt praktische zaken aan anderen overlaten. Ik geef onderwijs en ben heel vaak bij organisaties om voeling te houden, maar het praktisch uitrollen geef ik steeds meer uit handen aan de experts om me heen. Ik stuur steeds meer aan. Van andere leiders heb ik geleerd meer prioriteiten te stellen.’

Wordt leiderschap gestimuleerd in jouw organisatie?

‘Ja, hier op Radboud Universiteit Nijmegen vind ik dat wel. De universiteit biedt een introductie cursus ‘Leiderschap voor nieuwe hoogleraren’. Ze stimuleren intervisie met hoogleraren van buiten je eigen vakgroep. Verder verwacht de universiteit dat je zelf een mentor of coach zoekt, waar je in het kader van het hoogleraarschap mee kunt sparren en die je de weg kan wijzen. En na een jaar is er een gesprek met de aanstellingscommissie om te kijken waar je nu staat en of ze nog advies kan geven. Wat ik jammer vind is dat je niet persoonlijk gecoacht wordt op je eigen dilemma’s en vraagstukken. Dat deed ik de afgelopen tien jaar wel op persoonlijk initiatief, op thema’s als mijn strategische rol pakken, werk en privé in balans houden, en groeien in mijn leiderschap. Voor mij zou dat aanbod er wel vanuit HR mogen zijn.’

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

‘Het ligt ergens daartussenin. Ik sta aan de zelfsturende kant, maar er moet wel bijgestuurd en gecoacht worden. Anders werkt het niet. Er moet een kader zijn en een stukje sturing omheen zitten. Die stip op de horizon moet van onderaf en vanbinnenuit vorm krijgen, maar wel in overleg. Samen een stapje verder zetten en samen bouwen.’

Wanneer geef jij je werkdag een 10?

‘Als ik het idee heb dat ik zowel voor de mensen die onder mij werken als voor mijn kerntaken best heel veel goed werk doe. Dan geef ik mezelf een 10. Het hoeft niet allemaal perfect te zijn, want dat kan gewoon niet. Dat heb ik zelf door de jaren heen goed geleerd. Ik vind het een 10 als we goede kwaliteit van onderzoek en goed onderwijs afleveren. Een voorbeeld daarvan is een heel mooi Parkinson-project van onze cum laude-promovenda, dat nu internationaal wordt uitgerold. Ook vind ik het een 10 als ik zorg dat ik meedoe in de maatschappij en daar mijn rol pak. Daarbij staat altijd de mens voorop en dat het goed gaat met mijn medewerkers, studenten en professionals. Ook de cliënt staat centraal: voor mij begint het bij de cliënt en eindigt het bij de cliënt.’

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 lezen over het [SOCAV-project](#) in de verpleeghuiszorg.

tags:

[Rubriek Leiderschap in de praktijk](#) (15), [Zelfsturing](#) (26)

thema:

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