

Woord vooraf

Citation for published version (APA):

Weggeman, M. C. D. P. (2014). Woord vooraf. In D. Both, & A. de Bruijn (editors), *Zorg vraagt leiderschap!* (blz. 6-8). Scriptum Management.

Document status and date:

Gepubliceerd: 01/01/2014

Document Version:

Uitgevers PDF, ook bekend als Version of Record

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

www.tue.nl/taverne

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

openaccess@tue.nl

providing details and we will investigate your claim.

Woord vooraf

Er is goed nieuws en er is slecht nieuws. Om met dat laatste te beginnen: leidinggeven aan professionals doe je niet zo maar even: het is niet alleen een kunst, maar ook een kunde, en er is moed, inzicht en doorzettingsvermogen voor nodig om het op een productieve manier te doen. Het goede nieuws is dat professionals maar een beetje leiding nodig hebben. *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* luidde de titel van mijn boek uit 2007, en juist dat 'niet doen' blijkt voor managers een van de moeilijkste aanbevelingen. 'Pas als je je weet te beperken, laat je meesterschap zien', schreef Goethe. En Lao Tse zei: 'De wijze beheert zijn zaken zonder te handelen en daardoor blijft niets ongedaan.' Makkelijk gezegd, maar moeilijk gedaan! Bij leiding geven aan professionals gaat het er om ruimte en vertrouwen te geven. Durf er op te vertrouwen dat echte professionals ook zelf liever iets goed dan iets fout doen. Het gaat om de kunst van het weglaten. Maar die paar dingen die wel nodig zijn, moeten wel heel goed gedaan worden. De leidinggevende moet er alleen zijn op het juiste moment, niet daarvoor en niet daarna. Dat vergt een grote alertheid, een goede timing en de nodige bescheidenheid.

In het genoemde boek heb ik die opvatting uitgewerkt in een aantal werkgebieden voor de inrichting en besturing van een organisatie of afdeling: de missie en visie, de strategie, de structuur, systemen, regels en procedures, medewerkers en hun kennis; en de eigen managementstijl.

In 2014 werd ik aangenaam verrast toen Alex de Bruijn, managementadviseur bij Driestar Managementadvies, mij vertelde dat hij en een paar van zijn collega's het idee hadden opgevat om mijn theorie over het leidinggeven aan professionals te 'vertalen' naar de zorgsector, zoals ze twee jaar daarvoor ook gedaan hadden voor het onderwijs.

Ook in dat nieuwe boek zou de oorspronkelijke theorie uitgesplitst worden naar de verschillende interactieniveaus (de interactie tussen zorgverlener en zorgvrager, de interactie tussen de leidinggevende en de zorgverlener en de interactie tussen de leidinggevende en zijn bestuurder(s)). Drie hiërarchische niveaus moeten ook in zorginstellingen meer dan voldoende zijn; de succesvolle thuiszorgorganisatie Buurtzorg Nederland heeft er maar twee.

Die toespitsing op de verschillende interactieniveaus is ingegeven door de overtuiging dat er in een zorginstelling leiding moet worden gegeven in de bestuursruimte, in het team en 'aan het bed'. De acht aspecten van leiderschap zijn in dit boek opnieuw uitgewerkt in afzonderlijke hoofdstukken door collega's die zowel midden in de leiderschapspraktijk staan als daar conceptueel over nadenken. Ik heb hun conceptteksten mogen lezen. Het proces heeft ook dit keer geresulteerd in een zinvol en boeiend boek, het boek dat u nu in handen heeft.

De schrijvers zijn bij de uitwerking de uitdaging aangegaan elk van de acht aspecten van leiderschap op de drie genoemde interactieniveaus te beschrijven: zorgverlener-zorgvrager, leidinggevende-zorgverlener, en bestuurder-leidinggevende. Hierdoor is dit boek voor iedere professional in de zorgsector van belang; voor zorgverleners, eerstelijnsmanagers, directeuren en bestuurders. Door middel van de opgenomen scans – die ook te vinden zijn op www.zorgvraagt-leiderschap.nl – kan iedere professional bovendien zelf een scherp inzicht krijgen in de eigen stijl van leidinggeven en hoe anderen die ervaren.

Nederlandse zorginstellingen beleven momenteel turbulente en onzekere tijden. De balans tussen verzekerde zorg en vanuit de gemeente geleverde hulp verandert door decentralisaties naar de gemeenten. De zorgverzekeraars verdienen steeds meer en worden steeds machtiger. Er worden allerlei lijstjes gemaakt met kwaliteits-*rankings* van ziekenhuizen, verpleeg- en verzorgingsinstellingen en dokters. Er komt steeds meer betere maar ook duurdere apparatuur beschikbaar om mensen te behandelen. Dat geldt ook voor nieuwe medicijnen. De populatie in ons land vergrijsst en oudere mensen doen nu eenmaal een groter beroep op zorg dan jongere. De kosten rijzen de pan uit en steeds nadrukkelijker wordt de vraag gesteld of we dat allemaal wel kunnen blijven betalen. En omdat de focus in de gezondheidszorg nu zo sterk ligt op de financiën, zien we dat toezichthouders van zorginstellingen steeds vaker kiezen voor directeuren die weliswaar niets van de behandeling van zorgvragers weten maar die economisch terdege geschoold zijn, zoals bijvoorbeeld bedrijfskundigen en MBA's. En dat is misschien wel het grootste gevaar dat de zorginstellingen bedreigt: management dat niet vakdeskundig is. Vroeger kenden we nog de geneesheer-directeur, maar die is in geen velden of wegen meer te bekennen.

Uit onderzoek weten we dat zowel de kwaliteit van het werk als de betrokkenheid en het enthousiasme van de professionals achteruit gaan als vakmensen geleid worden door iemand die niet goed weet waar het werk op de vloer inhoudelijk over gaat.

De leidinggevende speelt dus een belangrijke rol. Hij moet leiderschap tonen, hij moet fungeren als hitteschild voor alle nieuwigheden van boven, en hij moet ervaring hebben met het vak dat op de werkvloer aan de orde is. Hij houdt de

professionals bij de les en zorgt er voor dat ze in de buurt van de hoofdweg blijven en niet te veel aan het 'hobbyen' slaan.

Er ligt een grote uitdaging voor leidinggevend en in de zorgsector op dit moment. Want uit onderzoek naar het functioneren van kennisintensieve organisaties blijkt dat veel professionals vinden dat ze eerder ondanks dan dankzij het management tot goede prestaties komen. Hoe komt het dat zorgverleners regelmatig opmerken dat ze weinig plezier beleven aan hun leidinggevende? Hoe komt het dat ze zeggen dat ze fijner werken als het management eens een dag niets van zich laat horen? Dat zijn vragen die een leidinggevende die dit boek leest zichzelf moet durven stellen.

De zorgsector staat voor grote uitdagingen en ik hoop dat dit boek een praktische bijdrage kan leveren aan het professioneel handelen van vakmensen in de zorg, of dat nu zorgverleners of hun leidinggevend en zijn. Managen is geen echt vak, net zo min als het opvoeden van kinderen dat is. Maar het is wel een heel belangrijke taak! Een taak, bovendien, waarover we steeds ingewikkelder en gewichtiger zijn gaan doen, vaak door een gebrek aan kennis over waar het echt om draait: het vak! Leiderschap tonen is gewoon georganiseerd gezond verstand gebruiken, houden van de mensen die aan je toevertrouwd zijn, en genieten van hun prestaties. En ja, om dat laatste te kunnen, helpt het wel heel veel als je zelf ook een professionele achtergrond hebt. Maar leidinggeven is ook respectvol en krachtig ingrijpen als een professional niet (meer) zo goed is in het vak. De acht aspecten van leidinggeven die in dit boek worden gepresenteerd en toegelicht, gaan over beide kanten van de medaille.

Doe er u voordeel mee! De collega's van Driestar Managementadvies wens ik van harte geluk met deze uitgave waarin zij een denk- en doerichting presenteren die iedere leidinggevende en zorgverlener kan helpen om het enthousiasme levendig te houden voor een van de mooiste maar moeilijkste taken in onze samenleving: zorg verlenen aan mensen die zorg nodig hebben!

MATHIEU WEGGEMAN