



Harry Webers

'De zorgsector zou wat trotser op zichzelf mogen zijn'

Als voormalig bestuurder in het bedrijfsleven en als toezichthouder in de zorg weet Harry Webers dat de factoren die het succes van een bedrijf bepalen niet één op één naar de zorgsector te vertalen zijn. Toch kan de zorg wel dingen leren van het bedrijfsleven, vindt hij. Trotser zijn op wat ze presteert bijvoorbeeld en die trots en zelfvertrouwen ook uitstralen.

Leiderschap kent vele elementen, vindt Harry Webers: duurzaam, menselijk, maatschappelijk, creatief, cultureel, verdragend, omdraaiend en waarschijnlijk nog wel meer. 'Volgens mij is er geen allesomvattende term die alle elementen van het begrip leiderschap in zich verenigt', zegt hij. 'Het hangt van de situatie waarin je bedrijf of organisatie zich bevindt af aan welke knoppen je moet draaien. Leiderschap heeft persoonlijke elementen in zich, zoals authenticiteit, resultaatgerichtheid en creativiteit. Het heeft ook elementen in zich die te maken hebben met de omgeving waarin je als bedrijf of organisatie actief bent. Van dit laatste is cultureel leiderschap een voorbeeld. Hiermee bedoel ik dat je het DNA en de cultuur van je als bedrijf of organisatie moet verbinden met de stad, zodat je goede mensen kunt aantrekken. En het heeft te maken met elementen die situationeel bepaald zijn, zoals vertragen, versnellen, drammen of de zaak eens omdraaien. Als je als leider wordt geconfronteerd met een goed idee van iemand binnen de organisatie, kun je snel in het enthousiasme van die persoon meegaan. Maar het kan soms slimmer zijn om even pas op de plaats te maken, om te kijken of alle kansen en risico's goed in kaart gebracht zijn en of er al voldoende draagvlak is. Dit kan het beeld geven van besluiteloosheid, maar het zal wel tot meer weloverwogen besluitvorming leiden. Dat bedoel ik met verdragend leiderschap. Het tegenovergestelde is drammerig leiderschap. Soms ben je ervan overtuigd dat een idee fantastisch is, maar merk je dat de organisatie nog draait. Dan moet je een knoop doorhakken.'

Prestatie bij tegenwind

En zelfs toevallig leiderschap. Als Webers niet tijdens zijn sollicitatieprocedure bij advies- en ingenieursbureau Witteveen + Bos spontaan het juiste antwoord had gegeven op de vraag of hij het type was dat binnen de kortste keren zijn eigen bureau zou beginnen, was hij er niet binnengekomen en had hij er zich er ook niet tot bestuurder kunnen ontwikkelen. Hij noemt zichzelf een leerling van de kweekschool van Witteveen + Bos. Hij is er gevormd en is dankzij die vorming in een leiderschapspositie gegroeid. 'Leiderschap moet in je zitten', zegt hij. 'Als je het niet in je hebt, zal het ook nooit lukken je tot zo'n positie te laten vormen. Maar: je moet de omstandigheden en de factor geluk wel mee hebben. Witteveen + Bos bood me die. Het bureau gaf me ruimte om te groeien en ondersteunde en begeleidde die groei ook. Wat ik van mezelf al had, was mijn passie en interesse voor mensen. Ik kook regelmatig als "chef-kok" met groepen en voor mij is dat net zoals leiderschap. Je moet in teamverband,

gedisciplineerd en onder stress en vaak met heel veel tegenwind een gezamenlijke prestatie neerzetten. Als je een meer dan gemiddelde interesse in mensen hebt, kun je een leider worden omdat mensen leiderschap in je zien en het vertrouwen geven. Ook al denk je zelf dat je er misschien over een paar jaar pas aan toe bent. Het gaat er daarbij niet om de grootste te worden, de baas met de meeste macht of het grootste ego. Belangrijker vind ik om de beste zijn, een goede ondernemer met hart voor de inhoud, de zaak en de mensen. Dat maakt je best kwetsbaar, maar het schept ook ruimte voor een open dialoog en voor wederkerigheid. Je kunt dan een coachend leider zijn, bereikbaar zijn en oprechte aandacht voor mensen tonen.'

Kun je die positie het best verwerven door er vanuit de organisatie in te groeien, of kun je ook van buitenaf als leider binnenkomen? 'Het kan allebei, maar het hangt van de situatie af wat het best is', zegt Webers. 'En dat geldt in het bedrijfsleven net zo goed als in de zorgsector. Een bedrijf of ziekenhuis dat in een stabiele situatie verkeert, kan heel goed draaien met een leider die vanuit de organisatie zelf komt. En als het moet kan zo iemand uit de eigen gelederen natuurlijk best stevig ingrijpen. Maar in een periode van grote onzekerheid en druk van buitenaf – een fusie, bezuinigingen, een slecht imago, veranderende wet- en regelgeving – kan tijdelijk iemand van buitenaf met gerichte kennis op dit gebied wellicht beter zijn.'

Aandeelhouder zijn en afstand nemen

Binnen Witteveen + Bos heeft driekwart van de medewerkers honderd procent van de aandelen. Het is dus ons eigen bedrijf, met alle lusten en lasten. Als het goed gaat, word je extra beloond en als het minder gaat krijgt iedereen buikpijn en dan gaat het volgend jaar hopelijk weer beter. In ons bedrijf geldt al veertig jaar de regel dat je als leider op je 55ste terugtreedt, en het staat sinds 1993 ook in de statuten.

Ideeën die ook in de zorgsector toepasbaar zijn? 'Wat aandeelhouderschap betreft twijfel ik', zegt Webers. 'De zorgsector is semi-overheid, ze vervult een publieke taak met maatschappelijk geld. Je kunt dus niet zomaar alle modellen uit het bedrijfsleven op de zorg toepassen. Wel zijn varianten denkbaar waarin je het commitment van de bestuurders en medewerkers vergroot. Bijvoorbeeld door hun salaris deels vast en deels variabel te maken, waarbij het variabele deel afhangt van het succes dat ze voor de organisatie bereiken.

Ook voor medisch specialisten zou een model te bedenken zijn. Nu bestaan vrijgevestigden en specialisten in loondienst. Ook voor hen zou je kunnen denken aan een tussenvorm met een vast en een variabel beloningsdeel. Al moet je wel voorkomen dat die ruimte geeft aan de perverse prikkel waarbij meer verrichtingen tot een hogere beloning leiden.

Wat betreft het terugtreden op je 55ste: ik denk dat dit ook voor de zorg een waardevolle regel zou zijn. Begin jaren zeventig verscheen een boekje dr.ir A. Twijnstra die uitlegt waarom de vitaliteit van leiders na hun 55ste afneemt. Dit heeft te maken met je lijf dat langzaam aftakelt, maar ook met je groeiende ego en met het gegeven dat je steeds meer gaat coderen. Je gaat steeds vaker denken: "Dit heb ik allemaal al een keer meegemaakt". En daardoor belemmert je eigen verminderde vitaliteit noodzakelijke veranderingen. Die vitaliteitscurve geldt voor iedereen, ook in de zorgsector dus. Zelf ben ik mij na mijn 55ste nog meer gaan richten op het maatschappelijke corvee: mijn kennis en ervaring teruggeven aan de maatschappij. Ik doe dit onder andere als toezichthouder in de zorg. Ook bestuurders in de zorg kunnen op een dergelijke manier waardevol blijven. Terugkeren naar een inhoudelijke functie bijvoorbeeld, of toezichthouder worden. Er is nog genoeg te doen in de zorgsector.'

Successen vieren

Webers kwam als toezichthouder in de zorg terecht nadat hij een personeelslid van Witteveen + Bos na de constatering van een dodelijke ziekte had begeleid in haar ziekenhuis-traject en naar een hospice van Zorggroep Solis in Deventer. 'Ik werd toezichthouder in een gerenommeerde organisatie die sinds 1267 bestaat en die ouderenzorg, revalidatiezorg, thuiszorg en palliatieve zorg biedt', vertelt hij. 'Zo leerde ik een sector kennen waarin veel overlegd wordt, waarin mensen gemiddeld wat lager opgeleid zijn dan in ons bedrijf, waarin de hiërarchische verhoudingen sterker zijn, maar waarin ik wel mensen tegenkom met roeping, een grote passie voor mensen en professionaliteit. Wat de zorg van het bedrijfsleven kan leren is ondernemerschap. En wat ze ook beter kan doen is haar successen vieren. De zorg is een sector om trots op te zijn, maar ze leeft in een sfeer van grote kostenstijgingen, bezuinigingen en incidenten over topinkomens. De trots en het zelfvertrouwen kunnen echt beter. Als toezichthouder probeer ik daar ook op te sturen en ik hoop dat andere toezichthouders dit ook doen. Maar het hangt natuurlijk van de bestuurder af in hoeverre dit landt.'