



Miriam Hoekstra is voor leiderschap met hoofd en hart

Autocratisch leiderschap in de zorg is niet meer van deze tijd, vindt Miriam Hoekstra, directeur Service Organisatie Erasmus MC. Leidinggeven is vooral mensen inspireren en ruimte bieden om hun professionaliteit tot bloei te laten komen.

Iedereen in de organisatie is een gelijkwaardige partner in het kernproces.

Al vroeg in haar carrière kwam Miriam Hoekstra tot de constatering: als je het verschil wilt maken, moet je op een positie zitten waar dit kan. 'Ik heb nooit vooraf een pad voor mijn eigen toekomst uitgestippeld,' zegt ze. 'Maar als ik een pad voor mij zie, maak ik wel voor mezelf de afweging of het voor mij interessant is en of ik er de juiste competenties voor heb.' Haar eerste pad leidde naar Schiphol Group, in de tijd van de problemen op het gebied van geluidszonering. 'Als wiskundige een onderwerp waarmee ik goed uit de voeten kon,' vertelt ze. 'Maar een ander presenteerde wat ik becijferde en dat wilde ik na verloop van tijd eigenlijk wel zelf doen. Dit leidde tot verschillende leidinggevende posities binnen de Schiphol Group. Toen ik 36 was, werd ik benaderd door het Erasmus MC met de vraag of ik directeur van het facilitair bedrijf wilde worden. Daarin zitten procesoptimalisatie en serviceverlening en dat waren aspecten die mij aantrokken en waarin ik inmiddels veel ervaring als leidinggevende had opgedaan. Als je de bedrijfsvoering efficiënter maakt, kun je helpen de zorg goedkoper te maken.'

Kuiten bijten

Wat Hoekstra niet wilde, was zich conformeren aan de cultuur die in een academisch medisch centrum bestaat. Ze wilde het werk doen zoals zij vond dat nodig was. Makkelijk ging dit niet. Na drie maanden stelde ze zichzelf voor de spiegel de vraag waar ze aan begonnen was. 'Er moest wel heel veel worden verbeterd,' zegt ze, 'en iedere hoogleraar of bestuurder had zo zijn eigen verlanglijst. Ik wist dus: dit wordt kuiten bijten. Vastpakken en niet meer loslaten totdat je resultaat bereikt hebt.'

Kortom, ze bleef. Ze vertelt: 'Ik heb de budgetten gesaneerd en heb daarbij heel strikt gekeken naar voor wie we wat doen. Het is immers onmogelijk iedereen te behagen als facilitair bedrijf. Een honderd dagen analyse leidde tot een waslijst aan zaken die verbeterd konden worden. Het was onmogelijk die allemaal tegelijk aan te pakken, dus zei ik: ik pik er vijf prioriteiten uit die verschil maken voor de patiënt en student en die het primair proces een stap verder helpen, en daarop wil ik worden afgerekend. Komt er halverwege een nieuw probleem bij, dan kan dat, maar dan gaan we wel met elkaar discussiëren over welk probleem eraf moet want het moeten er vijf blijven. In die top vijf heb ik een combinatie gemaakt van noodzaak en haalbaarheid. De focuslijst die daar uitkwam,

sloot goed aan op de visie van Erasmus MC. En voor mijn afdeling bood die lijst duidelijkheid. Ik wil als leidinggevende het team inspireren, en daar hoort duidelijkheid bij over afspraken.'

Realistisch uitgangspunt

De aanpak die ze koos, komt er voor een deel op neer dat haar afdeling stopte met wat toen in de wandelgangen gekserend "spoedservice" werd genoemd. Ze legt uit: 'De gewoonte was dat iedereen met spoed bij ons kon bestellen en dat wij dan direct in actie kwamen. Daarmee zijn we gestopt. Onze nieuwe aanpak was: spoed is voornamelijk patiënt-gerelateerd. Als de afdeling door slechte planning ineens door het kopieerpapier heen is, wordt dat niet meer met dezelfde prioriteit behandeld. Natuurlijk leidde dit in het begin wel eens tot weerstand, maar die kun je weerleggen als je uitlegt hoe wat je doet invloed heeft op het concernresultaat. Dan creëer je vanzelf draagvlak, ook als het betekent dat je moet bezuinigen. In samenwerking met het primair proces kom je dan tot een betere inrichting van de ondersteunende organisatieonderdelen.'

Om dit met succes te kunnen doen, moest om te beginnen binnen haar eigen afdeling het gevoel gecreëerd worden dat de medewerkers het recht hadden om de verandering tot stand te brengen die Hoekstra voor ogen stond. 'Hiervoor heb ik gewerkt met kernassociaties,' legt ze uit. 'Mensen intrinsiek overtuigen van het feit dat ze professionals zijn, dat ze kennis hebben van wat er in het primaire proces gebeurt, dat ze van elkaar kunnen leren en dat het waardevol is om op een zuinige en zorgvuldige manier te werken. Ze laten beseffen dat ze gelijkwaardige partners zijn in het proces waarop de organisatie gericht is: het proces voor de patiënten en studenten. Ik vind het onterecht dat we een hiërarchie zien in hoe belangrijk de verschillende functies binnen dit kader zijn. Daarom benadruk ik ook steeds dat we dingen goed voor elkaar moeten krijgen, maar dat we ook goed voor elkaar moeten blijven.'

Zuinig en zorgvuldig

Na 2,5 jaar facilitair directeur werd Hoekstra directeur van de Service Organisatie van Erasmus MC, met tweehonderd medewerkers. Hierin zijn nagenoeg alle ondersteunende diensten verenigd. Die functie vervult ze nu ruim twee jaar. 'Werken met gemeenschapsgeld geeft verantwoordelijkheid,' zegt ze, 'ik ben

daarop aanspreekbaar. In de ondersteuning mag niet meer geld worden uitgegeven dan nodig is. Dat "zuinig en zorgvuldig" dat ik zojuist al noemde, hebben ze op mijn afdeling tot vervelens toe gehoord van me. Dat vraagt wat van de medewerkers van de afdeling, maar ook van iedereen binnen Erasmus MC die een beroep op onze afdeling doet. Je moet hiervoor het ownership in de hele organisatie leggen. En helder maken dat iedereen in Erasmus MC – dus ook in de ondersteuning – werkt voor de patiënt en student. Dit vraagt om een cultuurverandering en er moest dus een structuur komen die kon helpen deze cultuurverandering te laten ontstaan. De structuur moest zodanig veranderen dat alles georganiseerd is op en georiënteerd rond de patiënt en de student. Hiervoor hebben we servicepaden ingericht: de supply chain, alles rondom de patiënt en alles rondom de medewerker. De vierde, "van plan tot realisatie, in relatie tot de bouw" staat in de steigers.' Een vijfde servicepad, van feut tot alumni, is nog in ontwikkeling.

Leiderschapontwikkeling

Haar eigen leiderschap is zich in de afgelopen jaren als een natuurlijk proces blijven ontwikkelen. 'Leiderschap van vandaag en morgen is per definitie anders dan leiderschap van gisteren en eergisteren,' zegt ze nuchter. 'Voor mij is leiderschap: duidelijk maken waar je naar toe gaat en waarom het belangrijk is dat mensen een intrinsieke behoefte voelen om daaraan mee te werken. Daarvoor moet je mensen vrijheid geven om mee te denken over de manier waarop je die route het best kunt afleggen. In de zorg heeft heel lang het autocratisch leiderschap de boventoon gevoerd, maar ik zie gelukkig op steeds meer plaatsen dat die stijl nu niet meer aan de orde is. Erasmus MC heeft hier in de breedte ook veel aandacht aan gegeven.'

Over de vraag hoe haar leiderschap zich verder zal ontwikkelen, denkt Hoekstra niet heel erg na. 'Het belangrijkste is dat ik in ieder geval zo dicht mogelijk bij mezelf wil blijven,' zegt ze, 'niet alleen met mijn hoofd dingen doen dus maar ook met mijn hart. Ik heb het nodig om in een omgeving te verkeren waarin mensen hun vertrouwen in mij uitspreken en waarin ik gedwongen word kritisch op mezelf te blijven. En daarvoor heb ik ook kritische reflectie van anderen nodig. Je blijft scherp door je steeds af te vragen: "Was ik vandaag tot inspiratie of tot irritatie?" Dat is fijn voor jezelf, maar ook goed voor je omgeving.'