

## Vinden en verbinden!!!

*Het jaar loopt al weer ten einde.*

*Kijkt u ook terug op een bevlogen jaar met nieuwe uitdagingen als samenwerking, specialisering, extramuralisering, andere verantwoordelijkheidsverdeling en het positioneringsvraagstuk waar we allen voor staan?*



Movimento  
vindt en verbindt  
excellente leiders  
in de zorg.

Voor Movimento was het een succesvol jaar, waarin we veel excellente leiders in de zorg mochten plaatsen en klanten begeleiden bij een diversiteit aan leiderschapsvraagstukken. Opvallend veel op het gebied van Raden van Toezicht en Raden van Bestuur, met name in de care.

Een jaar waarin we ook zijn uitgebreid tot vier directeuren, en we interim en termijnmanagement nadrukkelijker geprofileerd hebben. En daar is behoefte aan!

Momenteel beraden wij ons op de toekomst; wat heeft onze klant, u dus nodig, en wat

betekent dit voor ons? Naast werving en selectie en interim management zien wij steeds meer en andere leiderschapsvraagstukken op ons afkomen. Deze hebben wij tezamen gebracht in ons nieuwe "leiderschapshuis": *"Een huis vol inspiratie voor onze klanten en kandidaten, om elkaar te vinden en te verbinden, om kennis te delen en met elkaar te leren."*

In ons volgend Movimoment wordt u hierover uitgebreid geïnformeerd.

Een goed jaareinde gewenst!

Team Movimento



Carla Lasonder

## De leider als vehikel

*Van leiderschap moet vooral iedereen in de organisatie beter worden.*

*Deze opvatting ontwikkelde Carla Lasonder al snel toen ze als jonge vrouw haar ambitie voor leiderschap in de zorg formuleerde en ze draagt die ook uit nu ze lid is van de raad van bestuur van RIBW Midden Brabant.*

Carla Lasonder is een van die mensen die al jong wisten wat ze willen bereiken. Ze was nog maar kort actief als verpleegkundige toen ze stelde: ik wil voor mijn veertigste in de raad van bestuur zitten. 'Dat was echt een bewuste keuze', zegt ze nu, 'maar ik ben wel even bewust begonnen met mijn poten in de modder, omdat ik vond – en nog steeds vind – dat je als bestuurder in de zorg moet weten waar je het over hebt. En ik heb me altijd afgevraagd: hoe wil ik zelf aangestuurd worden? Als je je daarvan een beeld vormt, zie je al snel hoe het moet en hoe het anders kan dan je het soms ziet gebeuren.'

Haar hart ging al snel uit naar de GGz. En haar eerste leidinggevende functie in een klein behandelteam smaakte naar meer. 'Maar het was ook een afscheid', voegt ze er meteen aan toe. 'Ik besepte terdege niet meer one of the guys te zijn en dat vond ik wel moeilijk. Je blijft dichtbij de mensen die voordien gewoon je collega's waren, maar komt toch op afstand van hen te staan.' Wat belangrijk was in de acceptatie van haar persoon als leidinggevende, was haar mensvisie. Ze legt uit: 'Veel leidinggevers nemen ruimte weg van medewerkers en benutten daarmee hun potentieel niet. Ik zoek juist altijd naar de kansen om dat wél te doen.'

### Leiderschapsvisie

Uit deze mensvisie ontwikkelde zich in de loop der jaren – in steeds zwaardere functies en na gerichte opleidingen – de leiderschapsvisie van Lasonder. 'Het gaat erom dat je een cultuur neerzet waarin inhoud en verbinding centraal staan', zegt ze. 'In feite ben je als leidinggevende niet meer dan een vehikel voor de medewerkers. Dus moet je inzetten op hun talentontwikkeling en hen alle mogelijkheden bieden voor scholing om vooruit te komen. Je moet kijken naar waar mensen goed in zijn en

je daarop richten. Dat is zinvoller dan in functioneringsgesprekken de nadruk leggen op wat mensen niet kunnen. Kijk dus naar de kansen, zegt niet te snel "nee" tegen een idee waar mensen mee komen. In plaats daarvan zet ik als leidinggevende liever een heel groot kader neer en daarbinnen hebben mensen heel veel ruimte om te bewegen. Maar wel graag in verbinding, mensen moeten geen project in hun eentje gaan doen. Leidt zo'n project tot succes, dan zijn degenen die het voor elkaar hebben gekregen ook degenen die op het podium komen te staan. Maar als het mis gaat, dan sta ik er. Die veiligheid moet je bieden.'

De grap is, zegt ze, dat veel medewerkers op basis van deze uitgangspunten harder gaan werken dan ze anders zouden doen. De hoeveelheid projecten die binnen RIBW Midden Brabant van de grond komt, getuigt daarvan. 'Veel mensen lopen over van talent', zegt ze. 'En als ze een week met elkaar samenwerken, weten ze van elkaar waarin ze goed zijn. Dan weten ze ook hoe ze elkaar kunnen versterken en dan wordt het leuk.'

### De praktijk als leerschool

Lasonder is ervan overtuigd dat opleiding niet de weg is om tot zo'n leiderschapsvisie te komen. Je moet het in de praktijk leren. Zelf deed ze dat door steeds drie jaar in dezelfde functie te blijven en dan de stap te maken naar de volgende. 'Daar leer je enorm veel van', zegt ze. 'Ook over loslaten en niet overal bovenop willen zitten. Mensen hebben een enorm zelfoplossend vermogen, als je ze maar de ruimte geeft om dat te benutten. Coachend leiderschap is dus ook vooral iemand zijn eigen oplossingen te laten zoeken in plaats van die aan te reiken.'

De belangrijkste les leerde Lasonder in een organisatie die ze echt als een dictatuur ervoer. In een angstcultuur krijgt alles een negatieve lading en brokkelt alles af merkte ze. 'Mensen gaan dan saboteren en er wordt niets bereikt', zegt ze. 'Dat we hier bij RIBW Midden Brabant mooie bedrijfsresultaten hebben en goede te-

vredenheidsscores halen, heeft alles te maken met het feit dat medewerkers zich hier mede-eigenaars voelen en een eigen wereld mogen creëren. Als je echt vertrouwen geeft en ruimte biedt, gaan mensen daar ook goed mee om.'

### Voorbeelden

Belangrijke voorbeelden op het gebied van leiderschap vindt Lasonder Richard Branson en Matthieu Weggeman. Ondernemer Branson roemt ze vooral omdat hij gewoon is gebleven en heel weinig het podium heeft gepakt. En auteur Weggeman – van het boek *Leidinggeven aan professionals? Niet doen* – omdat hij voor leidinggevers de nadruk legt op geen controle willen hebben en niet interessant gevonden willen worden. 'Verder vind ik belangrijk dat je ervoor zorgt dat dingen niet aan jou blijven hangen', zegt ze. 'Voorop staat het streven jezelf overbodig te maken. Bij mijn eerste leidinggevende functie ben ik ook na twee jaar weggegaan omdat ik vond dat ik niet meer nodig was. En dat werkt naar cliënten trouwens net zo goed als naar medewerkers. We maken mensen veel te afhankelijk van de zorg. Ze kunnen zelf veel meer dan ze denken.' Een derde voorbeeld wil Lasonder ook nog graag noemen: Greet Prins. Ze vertelt: 'Zij heeft Philadelphia weer uit het slop getrokken. En zij is ook iemand die begrijpt dat je zo iets niet doet door een mooi organogram te schetsen, maar mensen te verbinden.'

Wat Lasonder zelf sterker heeft gemaakt, is de bestuurlijke coachingsleergang van Movimento en RINO NH. 'Daarvan heb ik vooral geleerd op mijn handen te zitten en niet te snel met oplossingen te komen', zegt ze. 'Ik heb ook al jarenlang zelf een coach. Dat helpt je om te reflecteren. Als je dat niet kunt, kun je geen leider zijn. Je komt jezelf als leider immers continu tegen. Je team spiegelt je eigen houding. Als je achterdocht voelt in je team, komt dit omdat het team jouw eigen achterdocht voelt. Wat je erin stopt, krijg je terug. Dat moet je doorhebben, en je moet het lef hebben om je af te vragen wat dat over jezelf zegt.'



# Bij de locaties van De Riethorst Stromenland zijn de locatiemanagers het boegbeeld

*De Riethorst Stromenland maakte een veranderproces door waarbij de divisiestructuur verdween en gewerkt gaat worden met locatiemanagers. Deze locatiemanagers moeten de dragers worden van de gewenste cultuurverandering binnen de hele organisatie, waarbij de cliëntfocus nadrukkelijk voorop komt te staan. Via coaching en intervisie helpt hij hen om dit professioneel aan te pakken.*

Toen bestuurder Eliane Thewessen van De Riethorst Stromenland drie jaar geleden in functie kwam, was deze organisatie nog niet zo lang daarvoor gefuseerd vanuit twee organisaties met verschillende oorsprongen. De ene was familiair, de andere zakelijk. 'Het familiale overheerste nog', zegt ze, 'de organisatie was nog niet heel erg geprofessionaliseerd. Ik kwam binnen aan het begin van een cyclus, die begon met het opstellen van een meerjarenplan. Na het opstellen hiervan is een organisatieontwikkeltraject in gang gezet om onze doelen beter ten uitvoer te kunnen brengen. Vooralsnog is dit voornamelijk een papieren besluit en staan we aan de vooravond om dit te gaan implementeren.'

Om dit succesvol te kunnen doen, moest eerst de interne organisatie veranderen en een be-

langrijke stap daarin is nu net afgerond: er is meer autonomie op de werkvloer ontstaan. 'Deze verandering is op drie fronten ingezet', zegt Thewessen. 'Om te beginnen zorginhoudelijk: we wilden een omslag maken naar kleinschalig werken. Ten tweede wilden we meer aansluiten bij wat op de locaties nodig is. We zijn werkzaam in een vrij dunbevolkt en verspreid werkgebied en vonden dat de locaties meer couleur locale moesten krijgen. En ten derde wilden we af van de cultuur van een centraal geleide organisatie. Om een beeld te geven: de locatie waarin ik kwam te werken, droeg de naam "centraal bureau". Dat zegt wel iets over hoe hier gewerkt werd.'

## **Organisatieontwikkeling**

Het veranderingsproces werd niet ingegeven door een financieel tekort of een probleem

om vacatures in te vullen, maar op basis van de intrinsieke behoefte het beter te doen. Via Movimento werden de diensten ingehuurd van interimmanager Henny van der Weide. 'Aanvankelijk kwam ik niet binnen om de verandering vorm te geven', vertelt ze. 'Een van de divisie managers ging weg en ik zou die positie tijdelijk opvullen. Ik kreeg te maken met een groep medewerkers die heel sturend leiding had gehad, wat voor hen ook wel veilig was geweest. Toch was er zeker geen reden om direct ergens op in te grijpen. Ik had dus de tijd om de hoofden van de verpleeghuizen te leren kennen en voelde mij ook zeker welkom. Ik was er dus vooral om "op de zaak te passen" en het programma van eisen te schrijven voor de overgang naar kleinschalig wonen voor de cliënten met dementie. Maar in september 2011 veranderde mijn opdracht omdat ook de tweede divisie manager wegging. Behalve het opvangen van diens functie ging ik toen ook samen met het hoofd P&O het proces van organisatieontwikkeling op papier zetten. Ik was de enige die dat kon doen, omdat ik ook als enige het primaire proces droeg op dat moment. Hierdoor is wellicht ook meer vernieuwing mogelijk geworden dan vooraf was ingeschat, omdat ik geen geschiedenis had binnen de organisatie.'

## **Boegbeeld**

Wat voor Van der Weide direct voorop stond, was het naar voren schuiven van de locaties, met locatiemanagers die echt als boegbeeld fungeren. Ze zegt: 'Als je weet dat je iemand aan de leiding hebt staan die echt alles van zo'n locatie weet, dan weet je ook dat zo iemand die locatie tot een eenheid kan kneden.'

De organisatie moest plat worden en moest zo integraal mogelijk worden ingericht. De locatiemanagers moesten daarbij ook gaan bepalen hoe op de locatie moet worden



Henny van der Weide en Eliane Thewessen

gewerkt en wat daarvoor moet veranderen in de relatie tussen cliënt en medewerker. 'Dit vraagt om een cultuurverandering en die moet door die managers worden gedragen', zegt Van der Weide. 'Dus moesten we eerst die locatiemanagers zien te vinden.' Een interne procedure leidde tot de aanstelling van drie hoofden die de ambitie hadden locatiemanagers te worden. Drie andere locatiemanagers kwamen van buitenaf. Thewessen vertelt: 'We waren al via Movimento met Henny in contact gekomen en we waren tevreden over hun dienstverlening en deskundigheid, dus het lag voor de hand ook voor dit traject hetzelfde bureau in te schakelen. Movimento was ook bij de interne selectie betrokken. We vonden dit zinvol omdat we bewust kozen voor een intensief traject. Het ging immers om mensen die al lang in dezelfde functie binnen de organisatie werkten. Voor de externe kandidaten hebben we alle mensen op één dag gesproken. Dat was intensief, maar bood wel de ruimte om snel knopen door te hakken.'

#### Loslaten

En de organisatie had haast, want ze wilde per 1 september met de nieuwe situatie van start gaan. Voor de drie van buiten aangetrokken mensen werd dit iets later, omdat die met opzegtermijnen te maken hadden. 'In die laatste periode verschoof mijn taak dus tot waarnemer van die drie nieuwe locatiemanagers', vertelt Van der Weide. 'Dat voelde ook echt als een verandering. Ik moest de locaties loslaten waar die interne mensen aan de slag gingen en ik moest in mijn werk ineens duidelijk vanuit het perspectief van die drie overgebleven locaties gaan denken. Ik heb dan ook bewust een andere rol aangenomen: meer ruimte geven.'

De zes locatiemanagers gaan binnenkort gezamenlijk hun aandachtgebieden verdelen. Thewessen: 'Het is niet de bedoeling dat ze met alle veranderingen die op ons afkomen ieder voor zich alle oplossingen gaan zoeken voor hun eigen locaties.' Haar rol als bestuurder verandert ook met de komst van deze zes. 'Ik geef directe aansturing aan hen', zegt ze. 'Dit is een proces dat afhangt van de competenties die ieder van hen al wel of nog niet heeft. We moeten het nieuwe veld dus met ons allen verkennen, en we willen tegelijkertijd ook met ons allen natuurlijk als organisatie één geheel worden als het gaat om visie en waarden. Maar ik ben heel erg van het loslaten, dus heb er vertrouwen in dat dit zal lukken.'

## Anneke Groenenberg (Coloriet): 'Je moet zorgen dat je jezelf blijft vernieuwen'

*Een leider moet zijn angsten onder ogen durven zien en zich er niet door laten leiden. Deze les leerde Anneke Groenenberg in een masterclass van rabbijn Soetendorp. Ze volgde die masterclass toen ze al aardig wat jaren bestuurder was van Coloriet, om nieuwe inspiratie op te doen. En dat werkte: haar leiderschap ontwikkelt zich na al die jaren nog steeds volop.*



Anneke Groenenberg

Al vijftien jaar bestuurder en nog steeds aan het roer binnen dezelfde organisatie. Dat is in de zorg meer een uitzondering dan de regel. Maar Anneke Groenenberg van zorgaanbieder Coloriet in Lelystad voelt zich nog steeds prima in haar functie en heeft ook niet het idee dat anderen haar liever zagen weggaan. 'Ik heb nooit zo goed begrepen waarom je als bestuurder na vijf of zeven jaar weg zou moeten', vertelt ze. 'En ik zie dat ook een nieuw geluid begint te ontstaan over dit onderwerp. Banken en accountantskantoren stellen zichzelf de kritische vraag of het niet te snel wisselt aan de top. Het punt is gewoon dat je je moet blijven vernieuwen, je moet niet "op de tent passen." Die reactie kreeg ik ook van een toezichthouder toen ik na mijn tienjarig jubileum de vraag stelde of ik niet eens weg moest.'

#### Mee veranderen

En zichzelf blijven vernieuwen, dat doet Anneke Groenenberg. Leiderschap is altijd iets wat zich moet ontwikkelen, vindt ze, en je visie erop verandert als de organisatie verandert. Veranderen deed Coloriet zeker sinds zij er ging werken. De organisatie is vijf keer zo groot geworden in personeel, cliënten en budget. Ze vertelt: 'Dit komt deels omdat we twee fusies achter de rug hebben en deels door nieuwbouw en groei in de thuiszorg, omdat we hier in de polder nog op het niveau van voorzieningen proberen te komen waarop de aanbieders in de rest van het land al lang zitten.'

Die enorme groei van Coloriet heeft ook gevolgen op het gebied van leiderschap. 'De organisatie heeft naast de locatiedirecteuren een extra laag van hoofden gekregen', vertelt Groenenberg. 'En zo'n locatiedirecteur heeft soms een groter budget voor zijn locatie dan ik voor de hele organisatie had toen ik hier kwam. Ik sta dus verder van de praktijk af en dat betekent dat ik andere manieren moet aanwenden om dingen voor elkaar te krijgen of te waarborgen dat het goed blijft gaan met de organisatie. Ik waarborg dat niet meer rechtstreeks door mijn eigen gedrag en dit betekent dat ik veel sterker op centraal niveau binnen de organisatie mijn opvattingen moet neerleggen en me veel meer moet richten op het schetsen van de kaders voor de organisatie en de normen en waarden van waaruit wij de zorg bieden.'

#### Andersom

In de organisatieverandering door de groei is

Coloriet uitgegaan van de visie dat de teams meer eigen verantwoordelijkheid moesten krijgen en dat de voorwaarde hiervoor is dat die teams vitaal zijn. Een omslag die niet een-twee-drie tot stand komt, en waarvoor vijf jaar geleden een begeleidingsproject is gestart dat de naam Andersom heeft meegekregen. 'Een project dat ook gevolgen heeft voor alle leidinggevendenden, dus ook voor mij en mijn stijl van leiderschap,' zegt Groenberg. 'Dat is meer regisserend geworden, ik noem het liefst waardegedreven leiderschap. De manier waarop je leiding geeft aan een zorginstelling moet waarde hebben voor de medewerkers, de cliënten en de maatschappij. In die rol ben ik zelf minder bezig met hoe het allemaal moet met het reilen en zeilen binnen de organisatie en meer met de rode draad van het beleid van Coloriet. En dat vind ik niet leuker of minder leuk dan hoe ik vroeger werkte, het is gewoon anders en je groeit daarin mee. Dat merk ik ook bij de hoofden en locatiedirecteuren. Niet lang geleden liet een van hen mij weten dat hij het tijd vond voor een

nieuwe werkring. Maar na her en der te hebben gesolliciteerd kwam hij terug met de boodschap dat het een vergissing was en dat hij eigenlijk helemaal niet weg wilde. Het "nadeel" van onze organisatie is dat je het nergens anders beter kunt treffen. We investeren veel in het scherp houden van iedereen die hier werkt. En het is ook uitdagend: ik ben niet de enige die contacten onderhoudt met externe partijen zoals gemeenten. Dat doen de locatiedirecteuren ook, zo zorg je dat voeding van buiten naar binnen blijft komen.'

#### Vernieuwing

Maar hoe lang medewerkers ook bij Coloriet in dienst blijven, door de groei van de organisatie zijn wel degelijk regelmatig nieuwe mensen nodig. 'Gelukkig is wel degelijk sprake van vernieuwing en verjonging in de organisatie,' vertelt Groenberg. 'Soms regelen we een benoeming zelf, maar ik heb gemerkt hoe moeilijk het is de juiste mensen te vinden. Ik ben best veel mensen tegengekomen met

een relevante achtergrond en ervaring, die in het gesprek toch tegenvielen. Daar zitten dan nogal eens mensen tussen die weg moesten bij een andere organisatie. En dan komt het regelmatig voor dat ik denk: jij bent nog helemaal niet klaar voor een volgende baan. Enige tijd geleden moesten we op zoek naar een nieuwe locatiedirecteur omdat de zittende intern wilde doorschuiven naar P&O. Movimento heeft toen die interne procedure begeleid en over de manier waarop dit gebeurde waren we dermate tevreden dat we hen ook hebben gevraagd de zoektocht naar de nieuwe locatiedirecteur te begeleiden. Movimento kijkt hierbij in de voorselectie ook meteen naar de cultuur en de waarden van de organisatie en de vraag of kandidaten hierin passen. Dan krijg je makkelijker de goede mensen aan tafel. En niet alleen mensen die een baan zoeken, maar ook mensen die eigenlijk helemaal niet op zoek zijn, maar voor wie deze baan een prachtige nieuwe uitdaging is. Je boort dus een ander potentieel aan dan wanneer je zelf een advertentie zet.'

## Geef ruimte aan nieuw leiderschap in de zorg

*Nieuw leiderschap in de zorg vraagt om andere competenties dan "de baas spelen". De nieuwe leider is er niet op gericht om mensen te vertellen wat ze moeten doen, maar om medewerkers en cliënten de ruimte te geven om het beste uit zichzelf te halen. Alleen op deze manier ontstaat excellentie in het zorgaanbod.*



#### Podium nieuw leiderschap

Movimento organiseert tweemaal per jaar het podium voor nieuw leiderschap in de zorg. Door nieuwe leiders een podium te bieden om hun succesverhaal onder de aandacht te brengen, raken andere leiders in de zorg geïnspireerd om nieuwe wegen in te slaan en daarmee tot excellentie te komen.

De ontwikkelingen in zorg en maatschappij vragen om een andere vorm van leiderschap dan de traditionele. Niet leiding geven aan de organisatie moet centraal staan, maar sa-

men met de zorgprofessionals en cliënten meerwaarde aan de cliënten bieden. Nieuw leiderschap in de zorg heet dat. En nieuwe leiders zijn hierbij te definiëren als visio-

naire, gepassioneerde mensen die achter hun eigen ego vandaan stappen, die hun ego en zichzelf ondergeschikt maken aan de goede zaak, die het grotere belang dienen, die niet vanuit het concurrentiemodel denken maar vanuit samenwerking en die hun eigen potentieel en dat van anderen werkelijk benutten.

#### Durf te ondernemen

Hoe ziet dit er in de praktijk uit? Een sprekend voorbeeld is Linda Bijl, die vijf jaar geleden met de Opvoedpoli startte om op haar eigen manier jeugdzorg te kunnen leveren. 'Nieuw leiderschap is zelf de problemen aanpakken in plaats van hiervoor interimers inhuren,' zegt ze, 'en medewerkers in hun kracht zetten.'

Inmiddels telt de organisatie achttien poli's, ieder met hun eigen zelfstandige directeur. Vertrouwen, veiligheid en verantwoordelijkheid zijn kernbegrippen in de organisatie. 'Die organisatie is heel erg visie-

gedreven', zegt Bijl, alles is om de cliënt heen georganiseerd en dat heeft consequenties voor wat je wel en niet aanbiedt.' Bijl koos bewust voor de bv-vorm. 'Die geeft je verantwoordelijkheid', zegt ze. 'Als de klant niet tevreden is, ga ik failliet.'

## Durf te doen wat je nodig vindt

En tweede sprekend voorbeeld is Miriam Hoekstra. Met haar bedrijfswiskundige achtergrond kon zij bij Schiphol Group uitstekend problemen rond geluidsanering in kaart brengen. Maar ze wilde zelf de presentaties verzorgen over de oplossingen die ze bereikte, en koos dus voor een leidinggevende functie op het callcenter. Vier jaar later vroeg Erasmus MC of ze directeur facilitair bedrijf wilde worden. De elementen procesoptimalisatie en serviceverlening spraken haar aan, maar: 'Ik wilde me niet conformeren aan de bestaande cultuur, maar het doen zoals ik vond dat nodig was'. Een honderd dagen analyse leidde tot tal van knelpunten, waarvan ze er vijf selecteerde en direct aanpakte. 'Daarop wilde ik afgerekend worden', zegt ze. Na anderhalf jaar was ze directeur serviceorganisatie, met 1.200 medewerkers die allemaal dezelfde boodschap kregen: het gaat om gemeenschapsgeld en daarmee gaan we zuinig en zorgvuldig om. 'Dat vraagt wat van de medewerkers, en ook van de hele organisatie', zegt ze. Maar: cultuur volgt structuur, dus zette ze een nieuwe structuur op. Alle facilitaire activiteiten zijn in servicepaden geordend rondom de patiënt en student in plaats van rondom de gebruiker. Een aanzienlijke mindshift.


## Durf los te laten

Een derde en laatste voorbeeld is Hans Kröber. Vervangende dienstplicht in wat toen nog een zwakzinnigeninrichting heette, leerde hem dat er geen dagbesteding was en dat de groepsbegeleiders niets mochten. 'De medewerkers kregen hierdoor een enorme aversie tegen de organisatie en een grote betrokkenheid met de groep', zegt hij. Hij bleef met kwetsbare mensen werken en vond dat het vooral zaak is de randvoorwaarden te creëren die voor hen inclusie mogelijk maakt: een plek in de maatschappij krijgen. Toen hij concludeerde dat hij dichterbij het beleid moest zitten om dit te kunnen doen, werd hij al snel

bestuurder van zorgaanbieder Pameijer, waar die inclusie hoog op de agenda stond. 'Maar uiteindelijk wilde ik terug naar de inhoud en besloot ik te promoveren op de succes- en faalfactoren hiervoor', vertelt hij. Zijn proefschrift is inmiddels verschenen en Kröber verdeelt zijn tijd nu tussen de programmalijn Inclusie van Vilans en de Stichting Presentie, die een tegengeluid wil laten horen tegen de nadruk op de regelzucht in de zorg.

## Meerwaarde voor de cliënt

Hoewel dit persoonlijke verhalen zijn, zit er een duidelijke lijn in over hoe nieuw leiderschap zich manifesteert. Bij alle drie deze mensen staan visiegedrevenheid, ambitie en passie centraal als uitgangspunten om samen met de medewerkers na te denken over de kernvraag: welke meerwaarde ontleent de cliënt aan wat wij doen? Deze kernvraag leidt niet tot beleid dat de organisatie centraal stelt, maar dat het organisatiebeleid om de cliëntvraag heen vormt. Er schuilt een duidelijke dosis eigenzinnigheid in. Linda Bijl wilde zelf zorgaanbieder worden in de jeugdzorg omdat het bestaande aanbod naar haar maatstaven niet voldeed. Miriam Hoekstra wilde geen serviceorganisatie die aan alle wensen van de zorgprofessionals tegemoet kwam, maar spoorde hen aan tot nadenken over zuinig en zorgvuldig gebruik van middelen. En Hans Kröber concludeerde dat hij eerst zelf hogerop moest komen om vervolgens samen met alle professionals in de organisatie de verandering te bewerkstelligen die hij nodig achtte.

Voor alle drie staat dus niet het vak van bestuurder centraal, maar het benutten van de bestuurlijke ruimte om iederéén de ruimte te bieden om het beste uit zichzelf te halen. Van de leider vraagt dit niet alleen de kracht om anderen ruimte te geven, maar ook het lef om zo nodig te zeggen: we gaan er tegenin, ook als dit tot conflicten leidt met zorgverzekeraars of kwaliteitsbewakers. Een belangrijk element in leiderschap is dan ook positie kiezen: het spel niet meespelen als je ervan overtuigd bent dat je de wereld kunt veranderen. Linda Bijl, Miriam Hoekstra en Hans Kröber zijn voorbeelden van mensen die dit met succes hebben gedaan. Wie volgt? 

## Interim

-  VVT, regio Noord  
Raad van Bestuur
-  VVT, regio Midden  
Controller
-  VVT, regio Zuid  
Manager
-  Ziekenhuis, regio West  
Afdelingsmanager
-  Jeugdzorg, regio West  
Locatiemanager
-  VVT, regio Midden  
Financieel Projectleider
-  GGZ, Zuid Nederland  
Directeur
-  VVT, regio West  
Voorzitter Raad van Bestuur
-  VVT, regio West  
Senior Programmamanager



## Werving en Selectie

-  Valkenhof  
Manager Centrale Functies
-  S&L Zorg  
Zorgmanager Sterrebos
-  Zorggroep Charim  
Raad van Bestuur
-  Zorggroep Alliaide  
Directeur Meriant
-  BrabantZorg  
Leden Raad van Toezicht
-  RIAGG Maastricht  
Raad van Bestuur
-  Waterland Ziekenhuis  
Afdelingshoofd Psychiatrie en Medische Psychologie
-  Stichting Zorgcentra de Betuwe  
Directeur

## Coaching

-  VVT, regio Zuid  
Coaching Directeur Financien en Bedrijfsvoering
-  VGZ, regio Zuid  
Coaching Bestuurder
-  VVT, regio West  
Coaching Bestuurder
-  Jeugdzorg, regio West  
Coaching manager P&O
-  VGZ, regio Midden  
Coaching Bestuurder
-  Jeugdzorg, regio West  
Coaching Bestuurder
-  Ziekenhuis, regio Noord  
Coaching Management Team

## Advies

-  VGZ, regio Midden  
Quick scan Topstructuur
-  VVT, regio West  
Begeleiding Raad van Toezicht

## Loopbaanorientatie

-  Regio Midden  
Bestuurder ad interim
-  GGZ, regio Zuid  
Directeur Zorg
-  Ziekenhuis, regio West  
Raad van Bestuur
-  GGZ, regio Zuid  
Manager Zorg