



Bestuurders met gezonde invloed

‘Op het moment dat je met elkaar in gesprek bent, dan zie je ineens dat medewerkers meer context nodig hebben en dat bestuurders eigenlijk vaak veel meer ruimte geven dan iedereen denkt. Het gesprek helpt daar enorm bij.’

Ronald Helder, voorzitter raad van bestuur, Amarantgroep

Bestuurders hebben veel invloed op het organisatieklimaat en daarmee op gezond en veilig werken in de zorg. Alleen zijn ze zich weinig bewust van hun invloed. Dit blijkt uit praktijkprojecten en wetenschappelijk onderzoek in zorgorganisaties die IZZ in de afgelopen acht jaar uitvoerde. Dit gegeven is zelfs zó duidelijk, dat het voor IZZ aanleiding was om twintig uitgesproken zorgbestuurders een podium te geven.

IZZ interviewde twintig bestuurders die gezond werken hoog op de agenda hebben staan. Wat leren we van hen? En hoe kunnen zij collega's inspireren die gezond werken nu nog niet aan de bestuurs- tafel bespreken? De interviews vonden plaats tussen juni 2019 en januari 2020. Uit de gesprekken kwamen vijf belangrijke elementen naar voren die voor alle bestuurders de basis vormen voor een gezond en veilig organisatieklimaat:

Opmerkelijk genoeg zit gezond en veilig werken in het DNA van de twintig bestuurders en hun organisatie. Het uitdragen van dit thema past in de mensgerichte leiderschapsstijl die deze groep van nature lijkt te hebben. Dit was een opvallende rode draad: besturen gaat volgens hen over het brengen van balans tussen harde, procesmatige eisen en zachte gedragsaspecten. Om zo kwalitatief goede, mensgerichte zorg te leveren. De mensgerichte leiderschapsstijl van een bestuurder levert dus een belangrijke bijdrage aan een gezond en veilig organisatieklimaat. Een gezond klimaat kan er alleen zijn als er aandacht is van de bestuurder voor de medewerkers.

5 V's voor gezond en veilig werken

- Visie** (gezamenlijk toekomstperspectief en doel)
- Verbinding** (tussen alle lagen in de organisatie)
- Vertrouwen** (open en veilige dialoog, fouten maken mag)
- Vakmanschap** (ontwikkelen professionaliteit en samenwerken in het team)
- Verantwoordelijkheid** (iedereen is aanspreekbaar op eigen werk en gedrag)



Type mens

Afstandelijk en rationeel ingesteld? Als bestuurder is een dergelijke houding funest. Het merendeel van de geïnter-



Een afstandelijke en rationele houding is funest voor een bestuurder.



Een **zichtbare bestuurder** vergroot het succes van hr.

vieuwe bestuurders is een mensenmens. Zij zijn zich heel bewust van hun eigen kwaliteiten, tekortkomingen en beperkingen. En realiseren zich dat ze niet alles weten en hebben niets met arrogantie en ijdelheid. Veel zorgbestuurders, de twintig geïnterviewden daargelaten, voelen schroom om zich uit te spreken over gezond en veilig werken. Terwijl ze het thema wel een warm hart toedragen. Wat is daar een mogelijke verklaring voor? Een reden kan zijn dat veel bestuurders menen zich niet te mogen mengen in de thema's gezond en veilig werken. Ze denken bijvoorbeeld: wij hebben vitaliteitsprogramma's, we hebben dat goed belegd bij de zelforganiserende teams en hr. Dus in welke mate mag en kan ik me als bestuurder hiermee nog bemoeien? Ook de teams zitten in eenzelfde dubio. Zij vragen er de directie niet meer naar – ze zijn immers zelforganiserend – waardoor de kloof tussen bestuurder en zorgmedewerkers alleen maar groter wordt.


Gemiste kans

Herkent u het volgende plaatje? Een zaal vol zorgmedewerkers voor een gezamenlijke start van een project. Goed voorbereid door hr. Met uiteraard op de eerste rij de zorgbestuurder. Kijkend op zijn telefoon, dat wel. Hij komt het podium op, zet een sterk verhaal neer en vertrekt daarna direct. Jammer, een gemiste kans in gezond leiderschap. Want hoe anders zou de boodschap overkomen als hij de aanwezigen laat merken dat ze ertoe doen. Door zijn agenda leeg te maken en de dialoog aan te gaan met medewerkers tijdens de kick-off of hen op een ander moment uit te nodigen voor overleg. De twintig bestuurders vinden goed contact, het in dialoog zijn met medewerkers en hun eigen management zeer belangrijk. Dit betekent dat niet alleen over de gebruikelijke onderwerpen wordt overlegd, zoals de meerjarenstrategie en

De 3 diepste valkuilen voor een bestuurder

1. Narcisme (een te groot ego, je bent een passant in je organisatie)
2. Te weinig zelfreflectie (geen inzicht in eigen grenzen kennen)
3. Hoofdkantoorbestuurder zijn (geen contact hebben met zorgmedewerkers)

zelforganisatie. Maar bijvoorbeeld ook over paradoxen zoals kwaliteit van zorg versus financiering of professionele autonomie versus kwaliteit van zorg. Kortom, maak gebruik van het bestuur om meer verbinding te krijgen tussen mensen in een organisatie. Zet de bestuurder actief en strategisch in: een zichtbare bestuurder vergroot het succes van hr. ✓

 **Benieuwd naar de uitgebreide ervaringen van de twintig bestuurders? Download het boekje *Gezond leiderschap* op: izz.nl/gezondleiderschap**



‘Als er spanning op de lijn is dan is het heel simpel: voer het goede gesprek. Ik kan me niet voorstellen dat je dat niet doet. Combineer het blauwe pad en het menselijke pad.’

Anita Wydoodt, lid raad van bestuur, Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis