

# TvZ-congres Leiding gevraagd

Op 3 november is er in Ede een TvZ-congres voor verpleegkundig managers. 'Leiding gevraagd' (zie p. 39) biedt deelnemers inzicht in de manier waarop verpleegkundigen zich in het management kunnen manifesteren en wat hun specifieke en unieke bijdrage is. TvZ vroeg de vier inleiders hun thema toe te lichten en een boodschap voor verpleegkundig managers te formuleren.

## 'Iedereen kan elkaar verder helpen'



**Jan Vermeiren** is Networking Coach, hij traint en coacht mensen om de kracht van hun netwerk te ontdekken en daarmee alle betrokken partijen te bevoorstellen. Hij schreef *Let's Connect*, een handboek met praktische tips voor netwerken (zie [www.letsconnect.be](http://www.letsconnect.be)). Hij is niet bekend met verpleging of verpleegkundig management 'behalve dat ik wel eens kortstondig in het ziekenhuis heb gelegen'.

### Waarom is netwerken belangrijk?

'Met netwerken blijf je op de hoogte van de laatste ontwikkelingen. Je wilt weten hoe collega's in andere ziekenhuizen hun team leiden. Of je wilt op de hoogte blijven van nieuwe leveranciers van medicijnen of van medische apparatuur. Netwerken kan op twee manieren: je hebt een vraag en je weet naar wie je kunt gaan voor een antwoord. Of je krijgt in je netwerk informatie waarvan je niet wist dat die bestond.

Een netwerk helpt je om sneller te werken in alle aspecten van je werk door beter gekwalificeerde informatie. In het pre-internet tijdperk was het netwerk vooral belangrijk om op de hoogte te blijven van nieuwe ontwikkelingen. Nu is er zo veel informatie voorhanden op internet, dat je een netwerk ook nodig hebt om te filteren.'

### Kunnen vrouwen netwerken?

'Op basis van onderzoek in het bedrijfsleven spreekt men over een glazen plafond. Wat ze daaronder verstaan weet ik niet, maar het is wel zo – in het algemeen – dat mannen meer doelgericht netwerken en vrouwen meer relatiegericht. Ik denk dat beiden van elkaar kunnen leren.'

**Vermeiren's boodschap:** 'Iedereen kan elkaar verder helpen, maar dan moet duidelijk zijn waarnaar je zelf op zoek bent. Je moet niet verwachten dat iedereen wel zal weten waar jij naar zoekt. En het is een kleine moeite om iemand verder te helpen. Als ik zelf geen kennis heb over het onderwerp, kan ik iemand uit mijn netwerk halen, en dan... let's connect.'

## 'Verpleegkundigen moeten de eigenaar zijn van het ziekenhuis'



Foto: Henk van Mierlo

**Gijs Dirkse**, managementcoach en organisatiepsycholoog, adviseert binnen de zorgsector op directie- en managementniveau. Vroeger gaf hij ook les aan verpleegkundigen over hoe om te gaan met patiënten. Zijn thema: Gedrag bepaalt de kwaliteit van organisaties, vooral in de zorg.

**De boodschap van Dirkse:** 'De zorg is erg hiërarchisch, het is een apenrots. Bovenaan staan de Alpha-ape, de mannetjes: de chirurg, de internist, de kliniekdirecteur of de

Raad van Bestuur. Vrouwjes (Bonobo-ape) doen het beter in een feminiene bedrijfscultuur. De Bonobo-ape sturen op primaire behoeftes: verzorging, voedsel en sex. Ze zijn verantwoordelijk voor de processen in de keten, maar hebben geen macht. De verpleging is opgeleid om op actieniveau zaken te regelen. Maar op de apenrots is het actieniveau het laagste niveau van macht. Over de mogelijkheden om dit te veranderen ben ik niet zo opgewekt. Verpleegkundigen houden zich bezig met relatiegerichte onderwerpen als kwaliteitsborging en logistiek en niet met harde medische techniek. Verpleegkundigen zijn wel de meesters van de informele macht. Om informele macht om te zetten naar formele macht moeten de structuren veranderen. Als de zorg gaat splitsen in zorg enerzijds en aanbod van verrichtingen anderzijds, dan zouden de verpleegkundigen het eigendom van het ziekenhuis moeten krijgen. Want van

wie is de kliniek eigenlijk? Van de verpleging: zonder verpleging heb je geen kliniek.'

### Waarom zitten zo weinig verpleegkundigen in hogere managementfuncties?

'Verpleegkundigen, vooral vrouwen, komen later op de arbeidsmarkt en stoppen snel met hun opleiding. Ze doen er vaak geen extra dingen bij, zoals een managementcursus. Ze hebben ook te weinig met formele hiërarchie. Verpleegkundigen zouden veel meer de macht moeten pakken. Je ziet mannelijke verpleegkundigen veel verder doorstromen. Als het werk vrouwen te veel wordt gaan ze minder werken, mannen zoeken andere taken. Verpleegkundigen zijn er om zich in te leven in de ander, ze zijn *assistant to...*, *nooit leading*. Ze maken zich zorgen om zaken waar ze niet verantwoordelijk voor zijn. Managers verplaatsen zich niet in anderen tenzij het hen iets oplevert.'

## 'Vakmensen hebben minder protocollen en regels nodig'



**Jaap Peters** schreef samen met Judith Pouw het boek *Intensieve Menshouderij*, over hoe organisaties worden ingericht en wat de gevolgen daarvan zijn voor mensen (zie [www.intensievemenshouderij.nl](http://www.intensievemenshouderij.nl)). Zijn vrouw is verpleegkundige.

'Je merkt dat alles redelijk is vastgezet in regels en protocollen. Mensen worden er dol van. En het werk is ook nog eens onderbetaald. Het is geen wonder dat verpleegkundigen cynisch kijken naar een jaarverslag waar een winst van enige miljoenen wordt gemeld.

Kwaliteit en succes wordt langs slechts één dimensie gemeten.'

'Als ik als interim manager een bedrijf binnenkom, ga ik eerst op onderzoek uit of er nog vakmensen zijn in de organisatie. Vakinhoudelijke mensen, zoals verpleegkundigen of docenten. Zij stellen eerst een diagnose en zetten daarna hun vakmanschap in. *De wereld geeft hen betekenis*. Een manager denkt in beleid, in competenties, in persoonlijke ontwikkelingsplannen. *Een manager geeft de wereld betekenis*. Sinds twintig jaar hebben managers een eigen taal ontwikkeld waarin een bedachte werkelijkheid de realiteit omvat als een soort Windows. De top van het ziekenhuis is bezig met concurrentie en de merknaam. De verpleegkundige vraagt zich af of de patiënt er echt beter van wordt. Uit onderzoek op hogescholen blijkt dat vier op de tien mensen in de uitvoering zitten. Zes mensen lopen eromheen. Die vier zijn het slechts betaald en vinden dat die zes mensen in de *overhead* hen meer voor de voeten

lopen dan helpen. In het bedrijfsleven wordt inmiddels steeds meer gewerkt met een inhoudelijke inbreng aan de top. Managers ontberen vakinhoudelijke kennis. Zij denken in modellen en concepten. Het voordeel van een model is dat het de ruis weghaalt, het simplificeert, maar in de werkelijkheid blijft de ruis natuurlijk wel bestaan. Vakmensen kunnen beter omgaan met die dagelijkse complexiteit. Ze herkennen dat, hebben daardoor ook minder protocollen en regels nodig.'

**Peters' boodschap:** 'Bouw een brug tussen vakinhoudelijke medewerkers en managers, zodat managers zich weer uitdrukken in vakinhoudelijke taal. Je ziet dat helaas pas gebeuren als managers zelf in het ziekenhuis hebben gelegen, of als hun eigen moeder in het verpleeghuis woont. Zoniet, dan redeneren ze alleen maar vanuit een gedachte werkelijkheid waaraan de praktijk zich moet aanpassen. Normen zijn normen en regels zijn regels.'

## 'Verpleegkundigen houden de situatie zelf in stand'



**Peter Dalmeijer**, directeur van LINN training & coaching, werkt veel in de zorg. Hij traint onder andere verpleegkundig managers in het 'ondernemen met hart en ziel'.

### **Wat valt u op aan de positie van verpleegkundigen?**

'Mij valt op dat verpleegkundigen vaak een heel goede mix kennen van enerzijds zorg, menselijkheid, klantgerichtheid en affectie en anderzijds het organiseren van hun werkzaamheden. Veel verpleegkundigen kunnen goed communiceren. Deze mix van inzicht, gezond verstand, vakbekwaamheid en vooral "doen" is een geschenk voor zorginstellingen. Het "doen" is ook meteen het Cruijffaanse nadeel van het voordeel. Omdat verpleegkundigen vooral doeners zijn, kiezen ze veel en vaak

voor pragmatische en concrete oplossingen. Ik hoor dan: "Als ik het niet doe, wie doet het dan?" Het werk van een arts is veel meer afgebakend dan de werkzaamheden van een verpleegkundige. Verpleegkundigen zouden erbij gebaat zijn om een probleem daar neer te leggen waar het thuis hoort: bij een collega, arts, manager, of bestuur. Omdat verpleegkundigen het vaak niet kunnen aanzien dat er zaken niet kloppen, gaan ze het in het moment oplossen. En dat is meestal dweilen met de kraan open. De organisatie hoeft dan niets te doen, omdat het toch weer allemaal netjes is opgelost. De verpleegkundige heeft er zelf de meeste last van, voelt zich niet begrepen en heeft vaak niet door dat zij de situatie zelf in stand houdt.'

### **Waarom zitten verpleegkundigen zelden in het hoger management?**

'Voor veel verpleegkundigen is doorgroeiën vooral het inhoudelijk vaktechnisch ontwikkelen, dat wil zeggen nog beter en gespecialiseerder worden in zorgverlening. Verpleegkundigen zijn afgesteld om zorg te verlenen, soms haast grenzeloos, maar op een fantastische wijze. Omdat ze naar de werkvloer kijken en op diezelfde vloer werken, kiezen ze eerder concrete oplossingen dan methodische, structurele veran-

deringen. Wanneer verpleegkundigen meer getraind worden in management en organisatiekunde gaan ze snappen dat bepaalde problemen makkelijker op een ander niveau op te lossen zijn. Wanneer een "zorgdier" ook zakelijke kwaliteiten heeft is het een uitstekende manager.'

**Dalmeijer's boodschap:** 'Ik zal op het congres praten over: hoe profileer ik mijzelf, hoe ga ik denken in producten, hoe verkopen we ons ziekenhuis. En dat allemaal zonder de zorg uit het oog te verliezen. Juist op de werkvloer, juist bij verpleegkundigen leven veel geweldige ideeën, is veel ervaring. Ondernemen met hart en ziel is een slogan die ik meedraag: deze mensen hebben hart en ziel. Geef ze de ruimte om te gaan ondernemen, om creatief te worden, om hun hart aan de afdeling te verbinden, om zelf inbreng te hebben, om nieuwe diensten te bouwen om klantgericht (met vraagsturing) te handelen. Ik vind dat veel zorginstellingen barsten van de procedures en formulieren en dat kan verstikkend werken. Het gaat om de vraag: hoe kan de veiligheid voor de patiënten overeind blijven en gaan we een lekker lopende tent bouwen waar mensen graag werken, op een normale manier met elkaar omgaan en vlot kunnen handelen?'