

Column Mathilde Bos docent verpleegkunde en verpleegkundige in de psychiatrie, www.mathildebos.schrijft.nl

Leiderschap

Goed leiderschap, wat hebben we het hard nodig. In alle rollen van ons bestaan eigenlijk. Leiding geven en ontvangen is beiden een kunst. We kunnen er erg mee worstelen, ik wel tenminste. Als verpleegkundige in contact met de patiënt, die zich eigenlijk niet wil laten helpen maar wel tot achter de oren nat is van de urine: leiding nemen en om de weerstand heen bewegen. Met studenten die zich niet aan de afspraken houden: aanspreken, maar niet het vertrouwen schaden. Het is net acrobatiek. En dan leiding ontvangen binnen de wereld van zorg en onderwijs, ook al zo'n item. In mijn baan als docent heb ik de afgelopen tien jaar zes leidinggevendenden gehad. In deze periode werden leidinggevendenden steeds meer managers. De taal in beleidsnota's veranderde, de functioneringsgesprekken veranderden en de inschaling veranderde. Ik voel toenemend protest en ik probeer de vinger erop te leggen: wat is het nu dat me zo dwarszit? Hoe kan het dat ik zo'n last heb van die nota's, die formulieren, die taal? Ik heb de verschillen tussen 'Leiderschap' en 'Management' op een rij gezet:

Leiderschap

Missie en visie
Dient de werkvloer
Inspiratie en volharden
Gezag
Delegeert
Wij-boodschappen
Verantwoordelijkheden
Waarderen en reflecteren
Is bezig met het team
Vertrouwen
Regelt randvoorwaarden

Management

Strategie en beleid
Scoort naar hogere lagen
Plannen en beheren
Macht
Controleert
Jij-boodschappen
Resultaatafspraken
Sancties en beloning
Is bezig met eigen CV
Wantrouwen
Bewaakt procedures

Mijn grootste klacht is eigenlijk dat de manager geen binding heeft met het primaire proces. Ik mis visie en missie. Terwijl ik als docent met hart en ziel probeer goed onderwijs te verzorgen, komt de student op het voorgedrukte formulier waarop mijn functioneren wordt vastgelegd, niet voor. Dat werkt vervreemdend. De inschaling van leerkrachten is ook veranderd. De docenten die het onderwijs uitvoeren zijn in de laagste schaal terechtgekomen, coördinerende taken scores hoger. Zo is de voeling met onze core-business zoekgeraakt, terwijl dat het enige is dat moet tellen. Goed onderwijs, goede zorg. Patiënten klagen over verpleegkundigen die achter de computer zitten. Studenten klagen over gebrek aan inhoud. We spreken over

klanten en producten (managementtaal), maar die klanten hebben niets te vertellen. Alles gaat volgens procedures en die maken je wanhopig, want niemand past er in.

Is er nog een weg terug? Ja, zeker wel. Maar we moeten het zelf doen, vanaf de werkvloer. We moeten van leidinggevendenden eisen dat ze voldoen aan het rijtje onder 'Leiderschap' en ze vervolgens bij de les houden. Dat laatste is het lastigst, want mensen die managen vergeten het primaire proces. Die zijn bezig met procedures, met hun eigen positie en met de lagen boven hen. Het sluipt erin en voor je het weet ben je zelf ook resultaatafspraken aan het maken die nergens over gaan, omdat je anders je periodiek kan vergeten. Het helpt als leidinggevendenden zelf ook nog onderwijs verzorgen of patiëntenzorg verlenen, als ze zelf 'uit het vak' komen. Maar de meest effectieve interventie is zonder twijfel dat leidinggevendenden gesprekken over hun eigen functioneren moeten voeren met de mensen aan wie ze leidinggeven. Zodat de werkvloer de norm met betrekking tot goed leiderschap bepaalt. En daarvoor mogen de leiders ook iets terugverwachten: loyaliteit, begrip voor keuzes die niet altijd leuk zijn en erkenning van hun gezag. Want ook een goede leider kan het niet alleen. ■



Fotografie: NFP Photography