

Cursus bereidt managers in spe voor op de zorg

Hollandse nieuwe

Om aspirant-bestuurders van zorginstellingen beslagen ten ijs te laten komen, ontwikkelden Boer & Croon en Sioo de exclusieve leergang 'Succesvol besturen van ziekenhuizen'. Hoe succesvol is de cursus zelf?

CARINA VAN AARTSEN

Het jaar 2008 was een zwarte bladzijde in de geschiedenis van het zorgbestuur. In dat jaar verlieten maar liefst tachtig senior bestuurders de gezondheidszorg. Nicole Edelenbos van Boer & Croon merkte dat een groot deel van hen van buiten de zorg kwam en dat onbekendheid met bestuurlijke vraagstukken in de zorg hen parten had gespeeld. Samen met opleidingsinstituut Sioo ontwikkelde Boer & Croon de leergang 'Succesvol besturen van ziekenhuizen' voor aspirant-bestuurders. Denk niet dat iedere enthousiaste manager de cursus kan volgen. De leergang is zeer exclusief en deelname geschiedt op invitatie. Bestuurders mogen, mits daartoe uitgenodigd, één persoon uit

hun eigen organisatie voordragen. Daarnaast putten Boer & Croon en Sioo uit hun eigen contacten. Een derde van de deelnemers is manager in de zorg, een derde is medisch specialist en een derde komt van buiten de zorg.

Ideologische redenen

Cursusleiders Leo Schoots en Gerhard Smid 'proeven de nieren' van de cursisten tijdens een toelatingsgesprek. Smid: "We zien veel mensen die om ideologische redenen de zorg in willen. Maar de bestuurlijke wereld in de zorg is niet zo mooi. Als je denkt dat iedereen in de zorg met nobele motieven rondsjuift:

dat is niet zo. Daarom houden wij de ambitie stevig tegen het licht." De leergang is sterk praktijkgericht, met veel oefeningen en gastdocenten uit de zorg. Degenen die dat willen, kunnen stage lopen bij zittende bestuurders. Veel scholen van leiderschap propageren het uitdragen van een visie, weet Smid. Maar dat werkt in de ziekenhuiswereld vaak contraproductief. "Het gaat er als bestuurder om: hoe krijg je een situatie die vast zit weer los. Een bestuurder moet zich in iedere situatie afvragen hoe de hazen lopen en wat hij of zij op dat moment kan toevoegen.

'De bestuurlijke wereld in de zorg is niet zo mooi'

Goede relaties opbouwen is essentieel." Zo'n cursus mag wat kosten: 16.500 euro

**'Je gezonde verstand gebruiken'**

Karin Krol-Simons (37) is sinds een jaar manager bedrijfsvoering Divisie Hart & Longen in het UMC Utrecht. Daarvoor was ze registeraccountant en interim-manager bij Ernst & Young.

"Het idee manager in de zorg te worden, leefde bij mij al heel lang. Ik kwam bij organisaties waar het niet goed liep en ik was er steeds meer van overtuigd dat ik het zelf anders zou doen. Ik ben wel zo eigenwijs om te zeggen 'managen is eigenlijk gewoon je gezonde verstand gebruiken'. Het gaat

om sensitiviteit richting mensen en het doorzien van hun belangen. Als je je realiseert hoe iemand van net afgestudeerd arts uiteindelijk professor wordt, begrijp je waarom een medisch specialist is zoals hij is. In het begin heb ik veel geïnvesteerd om de artsen die hier werken te leren kennen en wederzijds vertrouwen te kweken. Juist omdat ik voorbeelden had gekregen van hoe het mis was gegaan, begon ik heel voorzichtig. Na twee maanden heb ik dat los gelaten. Ik ben hier niet binnen gekomen met het idee dat ik het wel even

kom vertellen. Wat zij kunnen, kan ik niet.

Na een jaar kan ik zeggen dat ik ze links en rechts wat heb gebracht. Ik weet hoe een ziekenhuis en een centrum als dit worden gefinancierd. Ik vaar op mijn inhoud, ben niet van de blabla, maar ik kan het wel verkopen. Een verademing is dat de mensen hier allemaal vooruit willen. Ze zijn ambitieus en willen zichzelf verbeteren. Daar voel ik me bij thuis.

Mijn huidige functie is een prima verbreding en voorbereiding op een eventuele eindverantwoordelijke functie in de toekomst."



'Uitdaging ligt in samenwerking'

Marita Schreur (49) was directeur-hoofdinspecteur bij Agentschap Telecom, onderdeel van het ministerie van Economische Zaken. Is sinds drie maanden voorzitter van het college van bestuur van de Openbaar Onderwijs Groep Groningen.

"Ik wilde heel graag in een not-for-profit-organisatie werken, maar wel één met een maatschappelijke impact. Ik had twee sollicitatieprocedures tegelijk lopen, waarvan één in de zorg en de andere in het onderwijs. De laatste ging sneller.

Hoewel ik het in mijn vorige baan heel erg naar mijn zin had, vond ik het belangrijk toch weer een andere functie te zoeken. Een organisatie heeft er recht op dat er na vijf à zeven jaar weer een andere bestuurder komt. Ik ben iemand die graag nieuwe ontwikkelingen in gang zet; na mij is er een bestuurder nodig die meer een pas op de plaats maakt. De zorg probeert te veel vanuit bestaande structuren en systemen zaken te veranderen. Zo'n wereld die te weinig van buiten naar binnen is gericht loopt risico's. Ik denk dat je veel meer particulier initiatief moet stimuleren, gezonde concurren-

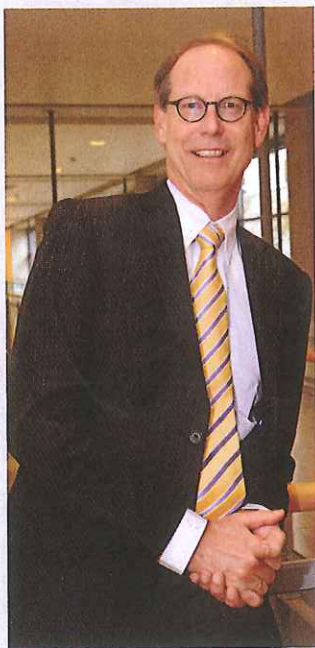
tie in de zorg is goed. Mij verasten het gebrek aan openheid en transparantie in de zorg. Tijdens de avond met onvrijwillig vertrokken bestuurders zag je steeds dat men in de verkeerde rol en verantwoordelijkheid zat. Voordat de bestuurder het in de gaten had, werd hij gemangeld tussen raad van toezicht en de medisch specialisten. Zowel in het onderwijs als in de zorg werken allemaal professionals die inhoudelijke betrokkenheid en loyaliteit naar hun vak hebben, maar ondertussen ook moeten samenwerken met anderen. Daar ligt voor mij de komende jaren de uitdaging."

om precies te zijn. Twee keer is de leergang nu gehouden. In totaal heeft een dertigtal aspirant-bestuurders de leergang gevolgd, met als voorlopig resultaat dat drie van hen zijn benoemd als ziekenhuisbestuurder, ten minste twee in een raad van toezicht zitten en vier hebben besloten dat een functie als ziekenhuisbestuurder niet bij hen past.

Oud-cursisten

Zorgvisie interviewde vijf deelnemers: drie uit de eerste cursus en twee uit de tweede cursusperiode die bijna is afgerond. Pier Eringa was gemeentesecretaris in Nijmegen en is nu bestuursvoorzitter van het Albert Schweitzer ziekenhuis in Dordrecht. Peter Littooy werkte als con-

troller in het Medisch Centrum Leeuwarden en is daar nu bestuurslid. Registeraccountant en interim-manager Karin Krol koos voor een geleidelijke weg naar de top en werkt inmiddels als bedrijfskundig manager in het UMC Utrecht. Marita Schreur was directeur TeleCom bij het ministerie van Economische Zaken; zij ging »



'Niet de baas spelen'

Peter Littooy (51) is sinds een jaar bestuurslid Medisch Centrum Leeuwarden. Was daar eerst directeur financiën.

"Mijn vorige functie bood geen verrassingen meer. Een bestuursfunctie zou mij weer uitdagen. Dat heb ik onze bestuursvoorzitter kenbaar gemaakt. Hij wilde mij hier houden. En ik werk met zoveel plezier in het MCL dat ik besloot om mijn kans te grijpen toen de mogelijkheid zich voordeed om hier bestuurder te worden. Dat lijkt gemakkelijk, maar is het niet. Mensen hebben een indruk van

je en het is moeilijk die helemaal kwijt te raken. Als accountant moet je snel klappen maken en zet je de zaak eerder op scherp. Als bestuurder leg je zaken langer in de week. Je moet gepast omgaan met je nieuwe functie: niet de baas willen spelen en mensen de ruimte geven. Die ruimte heb ik vroeger gekregen en die geef ik zelf nu ook. Ik heb het nodig om af en toe even niet meer te weten wat ik moet doen. Soms moet je mensen ontslaan en dan blijken collega's nogal eens de neiging te hebben zich afzijdig te houden. Op zo'n moment sta je als

bestuurder alleen en moet je op je eigen oordeelsvermogen afgaan. Er is niemand meer boven je naar wie je het kan doorschuiven. Ik loop veel mee met dokters. Het is goed om te begrijpen hoeveel informatie ze over zich heen krijgen en hoe snel ze moeten reageren. Het moeilijkste is op welk moment je moet ingrijpen. Bij mij is het een gevoel dat je de greep en de invloed op mensen kwijtraakt. Organisatorische dingen zijn het lastigst: wanneer kantelt iets naar niet meer veilig? Dat is een gevoel, het staat nergens."



'Mijn slagingskans is heel hoog'

Pier Eringa (48) is sinds 1 februari 2010 bestuursvoorzitter Albert Schweitzer ziekenhuis Dordrecht e.o. Was gemeentesecretaris van Nijmegen, directeur NS en korpschef van de politie Flevoland.

"In mijn politietijd was ik een absoluut onbescheiden knaap: veel in het nieuws geweest. Als gemeentesecretaris heb ik geleerd om bescheiden te zijn. Deze functie is een mix van ego en bescheidenheid. Je bent boegbeeld, maar je moet ook zorgen dat de dokter zijn werk kan doen. De mate van vrijblijvendheid in ziekenhuizen is

heel speciaal. Als je denkt dat je een afspraak hebt gemaakt, dan is het maar zeer de vraag of mensen zich daaraan gebonden voelen. Wie daar niet tegen kan, wordt niet gelukkig op deze stoel. Soms lukt iets niet omdat mensen het je niet gunnen. Soms moet je iets uitruilen. Als wij de orthopeden vragen om te standaardiseren in hun protheses omdat dat het ziekenhuis een paar ton bespaart, zou het mooi zijn als we hen eenmalig iets kunnen toe schuiven om te investeren in kwaliteit. De typische bedrijfskundige houding zou zijn: dat boeken we in als bezuiniging.

Dan wordt het niet lollig om te bezuinigen.

Ik heb geleerd niet te gretig te zijn. In een ziekenhuis geldt bij uitstek de weg van de geleidelijkheid. En niet van dat wilde, snelle. Je moet de verantwoordelijkheid leggen waar hij hoort. Mensen vinden het plezierig om vertrouwen te krijgen. Mijn slagingskans is heel hoog. Het gaat erom of je het echt leuk vindt, je bereid bent je in mensen te verdiepen. Dus loop ik veel door het ziekenhuis en praat met mensen over hun werk. Als ik dat kan blijven doen, houd ik het hier met gemak zes jaar vol."

als bestuurder aan de slag in het openbaar onderwijs. Hoofd afdeling longziekten Richard Dekhuijzen in het UMC St Radboud heeft nog niets geschikts voorbij zien komen. Alle deelnemers zeggen zeer tevreden te zijn over de cursus. Wie een theoretische of sterk financieel ge-

richte cursus zoekt, is aan het verkeerde adres. Juist het praktijkgerichte aspect, waarin een actieve rol van de cursist wordt gevraagd, spreekt de deelnemers aan. De gemaakte groepssamenstelling blijkt goed te bevallen omdat men ook veel van elkaar kan leren. Memora-

bel onderdeel is 'de avond van de gevallen bestuurders', waarin drie bestuurders aan het woord komen over hun onvrijwillige vertrek.

Nu maar afwachten hoe de nieuwkomers het zelf gaan doen. Aan hun enthousiasme zal het niet liggen. ●



'Vriendelijk, doch de baas'

Richard Dekhuijzen (54), longarts, hoofd afdeling longziekten en interim-hoofd cardiologie in het UMC St Radboud. Geeft leiding aan zo'n 500 mensen.

"Ik ben erg van de strategie- en de visieontwikkeling. Daarin wil ik mensen meenemen. Ik laat visie graag bottom-up ontstaan. Het beste idee moet gaan winnen, ongeacht van wie dat komt. Uiteindelijk hak ik de knoop door, ik houd niet van eindeloos doorpolderen. Mijn stijl is zoals ik in mijn spreekkamer ben: 'vriendelijk, doch de baas'. Longartsen en gynaecologen springen er als bestuurders uit.

Dat komt omdat wij beschouwend én snijdend zijn. Het contemplatieve en het doorpakken zitten er allebei in.

In de cursus heb ik mijn handelingsrepertoire kunnen verfijnen. Ik ben mij meer bewust geworden van gesprekspartners en gesprekstafels. Ik ben doelgericht: aan het eind van de dag wil ik dit en dit bereikt hebben en dat niet. De avondsessie met ontslagen bestuurders was heel indringend. Als toehoorder krijg je een beeld van iemands functioneren. Ik dacht bij een bestuurder: jij brengt heel veel mee, maar de verbinding met de mensen om je heen ontbreekt. Van een an-

der: fantastisch wat je allemaal kunt, maar je bent veel te naïef. Ik zie mijzelf als lid van de raad van bestuur, met de portefeuille patiëntenzorg en strategie, met een sterke bedrijfsmatige man of vrouw naast mij. Het liefst zou ik bestuursvoorzitter zijn, maar ik kan me ook een paar jaar voorstellen als tweede man. In een groot algemeen ziekenhuis. Juist het feit dat dat geen lijnorganisatie is, vind ik interessant.

Nee, ik ben zelf niet te voorzichtig met dokters. Integendeel, wij kennen onze makkers heel precies. De mythe van het medisch bedrijf? Daar prikken wij natuurlijk snel doorheen."