

# Loslaten en kiezen: sterk leiderschap in de zorg vraagt om waardegedreven ondernemerschap

---

De zorg is de afgelopen jaren sterk veranderd. Een zorgorganisatie is steeds meer onderdeel van een (sectoroverstijgend) ecosysteem geworden, waarin onderlinge verbondenheid centraal staat. Bestuurders moeten zich bewust zijn dat dit ook wat van hen vergt.

Daar worstelen ze vaak mee. Ebbinge is een search- en adviesbureau voor functies op eindverantwoordelijk niveau, onder andere in de zorg. Volgens Niels van Tent en Kyra van West, senior consultants bij Ebbinge, is loslaten het hoofdingrediënt van krachtig leiderschap in de zorg.

## Hoe zijn de veranderingen in de organisatie van zorg tot stand gekomen?

We worden gemiddeld ouder dus doen meer beroep op zorg. Bovendien wordt de zorgvraag complexer. Er komen nieuwe oplossingen (zoals digitalisering, domotica, artificial intelligence) en er treden nieuwe spelers toe tot het speelveld.

De regelgeving en bekostigingssystematiek is vanuit de overheid rigoureus aangepakt waardoor elke zorginstelling moet kijken: wat kost onze zorg en hoe gaan we dit betalen? Waar het vroeger als bestuurder voldoende was om kennis van de zorg te hebben, vragen de huidige ontwikkelingen om met een open blik naar de wereld te kijken. En niet meer enkel te willen beheersen.

## Wat vraagt dit dan van bestuurders?

Het is simpelweg menselijk gedrag om in ondoorzichtige situaties terug te vallen op dat wat je schijnbaar wel kan beheersen. Dat leidt tot micromanagement. Dit wordt vaak ook opgelegd vanuit de overheid of accountants.

Hoe begrijpelijk ook, de zich snel opvolgende ontwikkelingen vragen juist om ander gedrag. Je moet gaan loslaten. Dit betekent niet dat alles dan maar kan. Je moet proactief, flexibel en adaptief zijn. Je continu aanpassen. Wel vanuit de waarden waar je zelf voor staat en die de organisatie van belang vindt: terug naar de bedoeling, de cliënt centraal.

Value based healthcare en het Waardigheid en Trots-programma zijn daar voorbeelden van. Je moet je blijven ontwikkelen, óók in het belang van de patiënt. Dit vergt ondernemerschap en zakelijkheid, waarbij het maken van keuzes cruciaal is. Daar moet je als bestuurder voor blijven staan, hoe moeilijk dit soms ook is, in een tijd van de voortdurend aanwezige digitale schandpaal.

## Maar ondernemen is ook risico nemen. In de zorg gaat het over mensen. Kan dit dan wel?

Toch moet je risico's nemen. Gecontroleerd uiteraard, maar als je niets doet, kom je niet verder en ook dat gaat ten koste van de patiënt en medewerker. Afwachten is geen optie. Als bestuurder in de zorg ben je

geen ondernemer, maar wel ondernemend. Je maakt zakelijke afwegingen, vanuit waarden uiteraard, maar je moet ook risico's nemen en keuzes maken.

## **Hoe word je hier als bestuurder bewust van?**

De oplossing zit niet in een nieuw leiderschapsmodel. Dat past niet. Daarvoor moet je te flexibel zijn. Het is veel effectiever om bestuurders een spiegel voor te houden, waarin ze van zichzelf kunnen zien en beoordelen: is dit nog het gedrag dat in deze situatie effectief is, zijn dit nog de competenties die ik nodig heb?

Wat vraagt dit van mij als leider? Je bent niet meer degene die alles moet snappen en beheersen. Het gaat om meer loslaten, vanuit echtheid. Waar doen we het voor? Waardengedreven en op basis daarvan keuzes durven maken en organiseren. Ruimte geven aan de professionals, maar wel kaders aangeven.

## **Hoe kan je als 'bewuste' bestuurder verandering teweeg brengen?**

Werken in de zorg is voor mensen een bewuste keuze. Dit moet je koesteren en je moet je realiseren dat mensen anders in de wedstrijd zitten dan als ze bij een commerciële multinational zouden werken. Zeer waarschijnlijk zit daar ook je eigen drive als bestuurder.

Als je werkt vanuit die waarden, dan ben je ook in staat de juiste keuzes te maken. Blijf voor die keuzes staan, zorg voor een consistente koers.

## **Dus spreken vanuit je passie, dat klinkt goed te doen?**

Het zakelijke deel kan je niet wegschuiven, hierin moet je de balans vinden. De basis ligt in waar doen we het voor, waar geloven we in.

Als je dat niet hebt, wordt het niets. Als je het wel hebt, moet je óók het zakelijke omarmen. Misschien niet in de zin van winstmaximalisatie en aandeelhouderswaarde, maar wel om de organisatie draaiend te houden en te kunnen investeren in patiënten en medewerkers.

## **Ebbinge heeft een leergang over leiderschap in de zorg. Wat staat hierin centraal?**

We hebben de onderwerpen geïdentificeerd waarvan we in de markt zien dat het vraagstukken zijn, waar de top van zorgorganisaties mee worstelt. Hoe ga ik om met ontwikkelingen, hoe vertaal ik dat naar strategie, hoe vertaal ik dat naar mijn eigen leiderschap, hoe beïnvloed je en hoe krijg je het werkend.

We willen daarmee ons netwerk faciliteren en ook onze gedachten meegeven. Belangrijk onderdeel is uitwisseling tussen verschillende deelnemers, die zelf ook experts zijn. Onze meerwaarde zit in meedenken en spiegelen vanuit wat we zien in de markt.

"Loslaten en kiezen: sterk leiderschap in de zorg vraagt om waardegedreven ondernemerschap" (2017, september).

Geraadpleegd van <https://www.mijnzakengids.nl/sterk-leiderschap-vraagt-waardegedreven-ondernemerschap/>

Kyra van West  
Niels van Tent

---

**Source URL:** <http://www.ebbinge.nl/loslaten-en-kiezen-sterk-leiderschap-de-zorg-vraagt-om-waardegedreven-ondernemerschap>