

Opstijgen naar de werkvloer



Tom Pietermans

Meerdere bestuurders en directeuren benutten de zomerperiode om mee te lopen op de werkvloer. Onder hen Tom Pietermans, directeur van Veilig Thuis Midden-Brabant, en Jacqueline Joppe, bestuurder van Zorggroep Elde Maasduinen. Hun beweegredenen om 'op te stijgen' naar de werkvloer zijn verschillend, maar beide vinden dat het normaler zou moeten worden. Ondanks alle valkuilen en dilemma's.

Tom Pietermans plaatste op LinkedIn het volgende bericht:

De 'rustige' vakantieperiode benut ik om mee te lopen met medewerkers van Veilig Thuis Midden-Brabant bij de uitvoering van hun werkzaamheden/diensten. Na een dagdeel teamsecretariaat op 18 juli ben ik hedenochtend aangesloten bij de backoffice (bureaudienst + casuïstiekbespreking) en in de middag eropaf voor een noodzakelijke crisisinterventie. Goed om (weer) even met de voeten in de klei te staan en de juiste

gesprekken te voeren met gemotiveerde professionals. Er staan nog een aantal meeloopmomenten gepland. Nu al een (gediplomeerde) trotse directeur.

Verbaasd

Hij verbaasde zich over het aantal views en reacties. "Ik ben best actief op LinkedIn, maar dit was mijn best bekeken bericht ooit. Het is meer dan 10.000 keer gezien en ik kreeg tientallen reacties. Vooral mensen die reageerden in de

trant van 'dat zouden ze hier ook moeten doen'. "Blijkbaar is het minder normaal dan ik dacht", concludeert de directeur van Veilig Thuis Midden-Brabant. In de visie van Pietermans is het niet meer dan normaal om zo nu en dan mee te lopen op de werkvloer. Een *must* voor elke bestuurder, noemt hij het. "Op papier gaat het vaak over cijfers en doorlooptijden. Maar op de werkvloer worden het ineens mensen en problemen. De werkvloer, dat is waar het om draait."

Omgekeerd organogram

Dat wordt ook duidelijk in de tekening die Tom Pietermans schetst. "Je kent het organogram wel, met de directeur bovenaan, dan het managementteam, de staf en het personeel", zegt hij terwijl hij dit klassieke organogram uittekent. "In mijn visie staat de directie niet bovenaan, maar de medewerkers op de werkvloer. Veel mensen zien het als afdalen als je meeloopt op de werkvloer. Ik zie het als opstijgen. Opstijgen naar waar het om gaat. Ik ga naar boven. De directie en leidinggevendenden faciliteren de werkvloer, zo zie ik het."

Plussen en minnen

“Wat het me heeft opgeleverd? Veel. Je ervaart wat er speelt, hebt gesprekken van medewerker tot medewerker. Je hoort wat de plussen en minnen van het werk zijn: wat gaat goed en wat zou er beter kunnen? Ik haal veel informatie op, ook voor het ontwikkelen van het beleid voor de komende jaren. Zo kwam ik tot de conclusie dat de nieuwe visie ‘gefaseerde ketensamenwerking’ vooral nog een papieren visie is. Dat levert soms frustraties op bij medewerkers. De urgentie om deze nieuwe visie echt handen en voeten te geven, zag ik bevestigd. Het moet een soepele trein worden.”

Aandacht voor medewerkers

Daarnaast vindt de directeur het belangrijk om oprechte aandacht te hebben voor de medewerkers. Te weten waar ze het over hebben. “Ons werk is complex, je komt soms in hele lastige situaties terecht. Dat vraagt flexibiliteit en soms ook buiten de kaders denken. Dat wil ik meemaken en stimuleren door er aandacht

voor te hebben.” Tijdens het meelopen op de werkvloer viel het Pietermans bijvoorbeeld op hoe hoog de administratieve last is. “Zonde, want het is de kracht van onze medewerkers om gezinnen te helpen. Ik schrok er echt van. Het was al een aandachtspunt, maar tijdens het

denken medewerkers mee en ik laat verschillende medewerkers bijvoorbeeld meelezen met nieuwe beleidsontwikkelingen. Ik geloof echt in *bottom-up*. Bij de medewerkers zit de kennis. Ik wil graag van hen weten wat er speelt, aangesloten blijven en het werk zelf ervaren.

‘Blijkbaar is meelopen op de werkvloer minder normaal dan ik dacht’

meelopen werd de urgentie om er iets aan te doen me weer duidelijk. Ik heb hierover meteen gesprekken gevoerd met medewerkers, zodat ze kunnen meedenken hoe we de administratie efficiënter kunnen maken.”

Pietermans benadrukt dat het geen toeval is dat hij weet wat er speelt op de werkvloer. “Ook op andere momenten

Anders kan ik niet met de benodigde passie richting onze ketenpartners communiceren.”

Mond houden

Ziet Pietermans ook valkuilen bij het meelopen op de werkvloer? “Ja, meerdere. Het kan intimiderend overkomen voor een gezin als ik meeloop op de werkvloer, vooral door mijn vrij grote postuur. Ook



Jacqueline Joppe

medewerkers kunnen er zenuwachtig van worden, wat ik echt probeer te voorkomen door letterlijk wat afstand te nemen en hen als expert het werk te laten doen. Daarnaast is het een valkuil dat je je te veel inhoudelijk met het werk gaat bemoeien. Dat weet ik gelukkig van mezelf, maar soms moet ik mezelf echt dwingen om even m'n mond te houden.” Pietermans denkt de medewerkers het desondanks waarderen dat hij met de verschillende diensten meeloopt. “Je zou het ze eigenlijk zelf moeten vragen, maar ik denk van wel. Dat bewijst dit diploma wel”, zegt hij trots, terwijl hij wijst naar het ‘backoffice-diploma’ dat de medewerkers van die afdeling voor hem maakten na een geslaagde meelooptag. “Volgend jaar ga ik het zeker weer doen”, besluit hij.

Zomertekorten oplossen

Jacqueline Joppe, bestuurder van Zorggroep Elde Maasduinen, heeft een andere eerste reden om op de werkvloer mee te lopen. “De voornaamste reden is dat ik het belangrijk en leuk vind om in de praktijk bezig te zijn én een bijdrage wil leveren om de personeelstekorten in de zomerperiode op te lossen.” Samen met een aantal directeuren die in het bezit zijn van een verpleegkundige-diploma gaat Jacqueline Joppe na een aantal inwerkdiensten zelfstandig aan de slag. “In 2002 ben ik afgestudeerd als verpleegkundige. In 2016 deed ik een herregistratie en sindsdien werk ik in de zomer mee. Vorig jaar op de afdeling en dit jaar heb ik een eigen route in de thuiszorg. Ik vind het vooral heel leuk. Je krijgt de dagelijkse praktijk goed mee en weet weer hoeveel je als mens kunt betekenen. Ik merk dat ik in de zomerperiode thuis veel meer over m'n werk vertel. Omdat het zulk betekenisvol werk is.”

Frisse blik

Natuurlijk haalt Joppe ook informatie op tijdens deze werkzaamheden. “Dat is de bijvangst. Ik zie waar collega's tegenaan lopen en wat er beter zou kunnen. Je pikt altijd informatie op en ziet wat ons beleid in de praktijk betekent. Daarover houd ik een eindgesprek met de afdeling, waarin we mijn observaties evalueren.

Het viel me dit jaar bijvoorbeeld op dat de administratiesoftware erg gebruiksonvriendelijk is, terwijl je in de thuiszorg heel veel met je mobiel doet. Veel collega's zien die gebruiksonvriendelijkheid als een vaststaand gegeven. Ze willen de beste zorg leveren en zijn zo toegewijd dat ze er niet over klagen. Mijn voordeel is dat ik me nog kan verwonderen. Ik kan er met een frisse blik naar kijken. De komende jaren hebben we veel zij-instromers. Hopelijk kunnen we ook gebruik maken van hun frisse kijk. We willen stimuleren dat ze zich blijven verwonderen.”

Eigen mening

Of Joppe ook valkuilen ziet? “Sommige collega's zien het als een uitgelezen moment om hun wensenlijstje door te geven. Je moet erop letten dat je dat lijstje niet meteen wil honoreren. Daarnaast moet ik me er bewust van blijven dat wat ik zie, mijn eigen mening is. Als ik de software slecht vind, betekent dat niet dat iedereen dat vindt. Daarom is het eindgesprek ook belangrijk. We kunnen mijn ervaringen dan evalueren.” Een andere valkuil: te snel in de oplossingsmodus schieten en bevestigd zien wat je

toch maar een paar keer’, terwijl dat niet de normale gang van zaken is. Ik moet meegaan in de werkwijze van de andere medewerkers. “

Naast valkuilen ziet Joppe ook een dilemma: Namelijk: ‘wat denkt de cliënt ervan?’. Om die reden werk ik alleen met dementerende personen. Ik wil voorkomen dat cliënten zich er bewust van zijn dat ik ook bestuurder ben. Ik stel me gewoon voor als verpleegkundige.” Ook voor collega's is het soms even wennen dat de bestuurder ineens een directe collega is. “Ik merk wel dat het snel went, ook omdat ik duidelijk aangeef dat mijn collega's echt de experts zijn. Uiteindelijk brengt het je dichter bij elkaar.”

Normaler

Ondanks de mitsen en maren zou Jacqueline Joppe graag zien dat het normaler wordt dat bestuurders, directeuren of het management meelopen of -werken. “In ziekenhuizen is het normaler dat iemand zowel bestuurder als praktiserend arts is. In de verpleeghuiszorg is dat niet het geval. Het zou mooi zijn als bij alle organisaties regelmatig iemand van het management meedraait op de

‘Ik heb gevraagd of ik één dagdeel in de thuiszorg kan blijven werken, omdat het zo waardevol is’

wilt zien. “Ik zie dan een dementerende cliënt zitten die moeilijk benaderbaar is en verward gedrag vertoont. Dan denk ik: ‘zie je wel, het idee van eigen regie is echt te ver doorgeschoten’, terwijl je dat natuurlijk helemaal niet zo kan stellen.”

Grenzen bewaken

Ook moet de bestuurder erop letten haar grenzen goed te bewaken. “Niet méér doen dan waar ik bekwaam voor ben en ook dingen niet extra goed gaan doen. Niet denken ‘dit kan ik er voor deze keer wel even bij doen, want ik doe het

werkvloer. Ik heb nu bij de afdeling thuiszorg gevraagd of ik de rest van het jaar één dagdeel per week in de thuiszorg kan blijven werken, omdat het zo waardevol is.”

Dan rijst wel direct de vraag: is dat niet te duur, een bestuurder die verpleegkundige taken op zich neemt? “Dat is inderdaad een dilemma. Om dat te ondervangen, draai ik alleen maar late diensten, vanaf een uur of vier 's middags. Als ik een dagdeel per week in de thuiszorg ga werken, wordt dat in de avond. In m'n eigen tijd.”