

INTERVIEW MET **MARIANNE STRAKS** VAN ZPMH

A portrait of Marianne Straks, a woman with short, wavy grey hair, smiling. She is wearing a dark blue scarf and a light-colored blazer. The background is a brick wall with a circular logo partially visible on the right. The entire image has a teal overlay.

De mensen
zijn de
organisatie



RONALD GIPHART



CLAUDIA VAN WISSEN

Mag ik je kussen? Dit is een vraag die wordt gesteld in een gelijknamige theatervoorstelling die is geschreven voor medewerkers, mantelzorgers en vrijwilligers in de zorg voor ouderen en chronisch zieken. De hoofdpersoon is een alleenstaande man met dementie, die wordt omringd door een breed zorgteam. Het stuk draait om de complexiteit van de hulpverlening. Hoe houden we het zorghart kloppend in moeilijke tijden en welke keuzes maken we daarbij? Hoe menselijk blijven we?

Eind november 2024 werd dit theaterstuk opgevoerd voor cliëntenraadsleden, medewerkers en vrijwilligers van Zorgpartners Midden-Holland, een instelling die in het Groene Hart een breed scala aan woon-, -welzijns- en zorgdiensten aanbiedt. De missie van Zorgpartners is waardevolle zorg en ondersteuning bieden aan ouderen en kwetsbare mensen. Samenwerking is hierbij het sleutelwoord.

Marianne Straks, voorzitter van de Raad van bestuur van ZPMH, zei na afloop van de voorstelling Mag ik je kussen?: 'De scène die mij het meest raakte, was het moment dat de hoofdpersoon overleed in het bijzijn van zijn dochter en ze heel dicht bij elkaar kwamen. Heel aangrijpend was dat de dochter zich afvroeg wat ze nog meer had kunnen doen, terwijl ze al zoveel gedaan had. Die opmerking voelde ik echt.'

Marianne Straks werd in 1963 geboren in de Utrechtse nieuwbouwwijk Kanaleneiland. Als kind had ze de droom om concertpianist te worden, maar op de valreep besloot ze om de stap niet te wagen. Niet goed genoeg, vond ze zelf. Van haar ouders had ze als leidraad meegekregen: 'Je bent wat je presteert.' Omdat ze voorzag dat haar prestaties als pianist niet bovengemiddeld zouden zijn, week ze uit naar een studie rechten in Utrecht, een vak waarin ze wel kon excelleren. Midden in de crisis van de jaren 80 studeerde ze af, in de periode dat er voor vacatures gerust tweeduizend sollicitaties kwamen. Ze bood zichzelf overal aan en kwam terecht bij een financieel adviseur, waarvoor ze lijfrentes moest verkopen. Al snel maakte ze de overstap naar het ministerie van VROM en vier jaar later naar de Nationale Woningraad. In 1999 switchte ze naar de Landelijke Vereniging voor Thuiszorg, een geheel andere branche. Ze bleef bij verschillende organisaties in de zorg werken, onder andere als





Ik heb toen gezien wat het doet als leidinggevenden als ikkerige bullebakken gaan stampen.

bestuurder, tot ze in 2015 bestuurder werd van wooncorporatie WoonInvest, terug naar haar oude stiel. Deze uitstap duurde zes jaar, want in 2021 werd ze gevraagd als Voorzitter van de Raad van bestuur van Zorgpartners Midden-Holland. De overstap deed Straks deugd: 'Het grote verschil tussen de woon- en de zorgsector is toch de trots van medewerkers in de zorg en de verbondenheid die zij voelen met hun client. Dat maakt het werk voor mij de moeite waard.'

Voordat we het gaan hebben over jouw leerreis een eenvoudige vraag: wat is leiderschap voor jou en wat versta je onder verbondenheid?

'Noem het maar eenvoudig. Leiderschap is voor mij: anderen het vertrouwen geven dat jij weet waar we naartoe gaan en dat iedereen nodig is om de goede route uit te stippelen. En verbondenheid is voor mij persoonlijke verbondenheid, met de client of met het werk, dat je gelooft in waar jij en je organisatie voor staan en dat je alles geeft wat je hebt.'

En wat is dan hierin de rol van een organisatie?

'Een organisatie is natuurlijk van zichzelf eigenlijk een beetje niks. De medewerkers

en de cliënten en hun naasten zijn de organisatie. Een organisatie moet je voelen en kan jou voeden. Engagement in de organisatie vind ik medewerkers die vol voor de cliënt gaan, dat is voor mij verbondenheid.'

Je hebt in veel organisaties gewerkt, zowel in de woningsector als in de zorg. Heb je ook gezien hoe het misging?

'Ik begon als financieel adviseur bij een bedrijf met twee eigenaren die zichzelf heel groot en belangrijk vonden. Die hadden het de hele tijd over ik, ik, ik, als ze wij, wij, wij bedoelden. Het idee was: wij rijden in een Mercedes, dus wij hebben gelijk. Destijds leerde ik dat als de bazen niet keken, het geweldig gezellig was en we met het team deden wat ons goed dunkte. Het team nam het voortouw en bepaalde wat er wel of niet gedaan moest worden, en dat lang niet altijd te maken met het belang van de zaak. Wel met het belang van de klanten trouwens. Maar we bespraken het niet met de bazen. Ik heb toen gezien wat het doet als leidinggevenden als ikkerige bullebakken gaan stampen.'

Zijn er ook leidinggevenden geweest met een tegenovergestelde invloed?

'Zeker! Ik heb een aantal jaar bij het Ministerie van VROM gewerkt waar ik





INTERVIEW MET MARIANNE STRAKS VAN ZPMH

een baas kreeg over wie ik dacht: als ik ooit zo kan worden, teken ik daarvoor. Als secretaris van een commissie had hij het vermogen om aan de ene kant heel dichtbij te staan met veel humor en warmte, maar ook afstand te houden waar dat nodig was. Die man was geweldig. Zoals hij dat deed, heb ik het maar weinig mensen zien doen. Hij maakte er echt een team van en we waren gedreven in ons werk. Wij hadden een verschrikkelijke voorzitter, maar onze secretaris ging echt pal voor ons staan. Het werd hem door zijn bazen niet steeds in dank afgenomen, maar hij deed het wel. Zeer inspirerend.'

Je bent uiteindelijk zelf leidinggevende geworden: had je die ambitie of kwam het op je pad?

'Nou ja, ik had een keer een leidinggevende die zei dat het zijn belangrijkste taak was om ons niet voor de voeten te lopen. Ik vond dat nogal bespottelijk, want dat kan toch nooit je belangrijkste taak zijn? Ik dacht: die rijdt dan in een leaseauto met twee keer zoveel salaris als wij. Een paar jaar later viel er ergens een hoofd van een afdeling weg en de directeur vroeg me niet zozeer, maar deelde me mee dat ik mijn leidinggevende ging overnemen. Dat kwam op een goed moment en het vertrouwen voelde ook goed. Van die directeur leerde ik dat je in overleggen echt niet dominant moet zijn, want dat is nergens voor nodig en echt niet effectief. Ik had destijds wel eens vergaderingen die begonnen met bijvoorbeeld Piet, eindigden met Piet en

tussendoor sprak Piet. Ik heb dat op mezelf betrokken: zo hoef ik dus niet te worden. Dat was trouwens wel een opluchting, want ik kom uit een tijdperk van vele Pieten en het leek me een hele tour om ook een Piet te worden.'

Zelfinzicht...

'Ja, je moet echt over jezelf nadenken. Ik had eens een bestuurder van wie ik heel veel leerde. Toen ik eens een moeilijke beslissing in mijn team moest nemen, zei ze: "Je moet een verhaal hebben waarom je bepaalde besluiten hebt genomen, en dan blijf je bij je verhaal. Als het uit de hand loopt, mag je me bellen, dan steun ik je, maar doe wat je moet doen, doe het zelf en blijf erbij." Dat gaf me echt heel veel vertrouwen. Ik leerde dat als je je eigen verantwoordelijkheid vol neemt, dat je duidelijk bent voor anderen dat de anderen dat waarderen. Wat ik ook heb geleerd, en dat is misschien wel de belangrijkste les, is dat je als leider niet altijd en in alles de beste, snelste en slimste hoeft te zijn. Dat is echt een klassieke valkuil waar ook ik in ben getrapt. Je bent wat je presteert hè, dat lesje van vroeger zat er nog stevig in. Dan gingen al mijn medewerkers en collega's naar huis en zat ik tot diep in de avond nog met een rood pennetje stukken na te kijken. Dat ik om me heen keek en dacht: wat is het hier eigenlijk stil? En dan waren ze de volgende dag nog niet eens dankbaar ook. Ik dacht: wat doe ik niet goed?'





Het is belangrijk om te leren spiegelen en te luisteren naar wat mensen over jou vertellen.

En heb je toen echt iets veranderd in je leiderschap?

'Ja, dat moest. Want van mijn gezwoeg werd letterlijk niemand beter. Op een heidag heb ik het op tafel gelegd, gezegd dat ik vond dat ik teveel deed, maar dat ik loslaten moeilijk vond. We hebben daar een hele ochtend over gepraat. Ik realiseerde me dat ik door mijn gedrag iets in stand hield dat ik eigenlijk wilde veranderen. Ik vond het ontzettend spannend om dingen uit handen te geven, ik had het gevoel dat dat gemakzuchtig was, maar het team zei dat dat onzin was en beloofde van zijn kant meer de puntjes op de i te zetten. En zo ging het ook en daardoor konden we met elkaar beter worden. Het fijne was dat ik 's avonds ook weer eens voetballen kon kijken. Waar ik ook veel aan heb gehad, zijn intervisie-clubjes met collega's, daar leer je veel van. Het is belangrijk om te leren spiegelen en te luisteren naar wat mensen over jou vertellen. Dingen waarvan je denkt: eigenlijk wel goed dat ik dit hoor, maar leuk is anders. Maar als je wil leidinggeven, moet je ertegen kunnen dat mensen wat van je vinden. En dat ze dus gelijk kunnen hebben. Ik weet nog dat ik me gedurende een bepaalde periode ontzettend kon opwinden over dingen. Dat kan ik nog steeds wel, maar inmiddels weet ik het te doseren.'

Je was boos...

'Ik was af en toe fel en scherp. Het nadeel van een temperament is dat je je er zelf niet zo van bewust bent. In mijn groepje zeiden mensen dat ik zo fel en ook wel boos overkwam als ik sprak. Maar is dat vervelend, vroeg ik. Ja schat, dat is wel vervelend. Toen ben ik daarna eens heel goed naar mezelf gaan kijken. O inderdaad, ik word in dit overleg een beetje pissig of te scherp, geloof ik. Toen ik dat doorhad, ben ik het gaan beheersen, want het is echt de vraag of je emoties zo moet laten deelnemen aan een gesprek.'

Op een gegeven moment werd je bestuurder bij een instelling voor gespecialiseerde intensieve zorg.

'Het klinkt een beetje stom, maar ik voelde me daar zo lekker bij. Hoe moeilijk mijn eerste opdracht ook was, het was een bevrijding om het zelf te mogen doen. Je bent als bestuurder verantwoordelijk voor je eigen besluiten, al besluit je in de praktijk niets zonder je team, en dat zie ik breed. Je hebt natuurlijk een raad van toezicht, maar dat is toch echt iets anders dan een leidinggevende die om allerlei redenen overal iets van vindt. Ook als je moeilijke besluiten hebt genomen, of als je je domweg hebt vergist, ga je daar toch anders mee om als je weet dat je dat zelf



INTERVIEW MET **MARIANNE STRAKS** VAN ZPMH

hebt gedaan. Je leert daardoor vrij snel om niet al te slechte besluiten te nemen. Ik kwam terecht bij een moeilijke organisatie, waar veel veranderingen nodig waren, omdat het bestaan van de organisatie in het geding was. Daar heb ik regelmatig water van op mijn rug gehad van de zenuwen, maar het was ook heel leuk en spannend.'

Na een paar jaar maakte je de switch naar de volkshuisvesting, een tak die toen nog enorm onder een vergrootglas lag vanwege schandalen.

'En ook dat was uitdagend. De vrijheid in de volkshuisvesting was na de schandalen omgeslagen in een dichtgeregelde situatie. En dat vraagt andere dingen van mensen en trekt ook een ander type professional aan. Ik wist al dat je je creativiteit in de woningsector een stuk minder kwijt kunt dan in de zorg. Als ik daar het leefbaarheidsprobleem in de wijken bespreekbaar wilde maken en er wat aan wilde doen, zeiden ze: je kunt wel merken dat jij uit de zorg komt. Er zit veel starheid in het systeem en alles moet volgens vaste procedures. Je ziet dat ook bij de mensen die er werken. Wat ik in de woningsector steeds meer begon te missen, was de motivatie van de medewerkers om er voor de huurders voor te gaan. Die is in de zorg echt veel groter. Bij woningcoöperaties zag ik mensen die er dertig jaar werkten en nooit een huurder van dichtbij hadden gezien.'

In 2021 kwam je terug naar de zorg, als voorzitter van het bestuur van Zorgpartners Midden-Holland.

'Hier viel me meteen op dat de medewerkers met wie ik sprak gewoon trots waren op hun werk. Ze zijn ook kritisch, maar ook betrokken en trots. Iedereen die ik sprak, gebruikte al in de eerste zin het woord "cliënt" of "bewoner". Dat vind ik dus echt de kern van onze organisatie. Ik trof hier een erg fijne medebestuurder, Dick van Duin, die net als ik een hekel heeft aan een bepaald type leiderschap. Wij houden niet van opgeblazen ego's en mensen die zichzelf op de voorgrond zetten. Dick komt van de werkvloer en heeft alle vervolgstudies gedaan. Hij kent de zorg echt van binnenuit. De fundamenteen waren hier goed, maar er moest ook veel veranderen, want de toekomst staat niet stil en dan moet je als organisatie toch een beetje flexibel en daadkrachtig zijn. Bovendien wilden we meer aandacht voor medewerkers. Dick en ik zijn de zaken met een grote dosis humor te lijf gegaan.'

Humor?

'Ik vind humor heel erg belangrijk, want we hebben het over mensenwerk. Je moet in de zorg natuurlijk een beetje oppassen met grapjes, mensen maken veel mee en hun hoofd staat niet altijd naar een grapje. Maar humor kan wel enorm helpen om te ontladen. Je draagt bij een zorgorganisatie zware verantwoordelijkheden en daar moet af en toe lucht in.' En voor mijzelf





Heel belangrijk is dat we niet alleen tegen de werkvloer praten, maar dat de werkvloer ook met ons praat.

geldt dat ik mijn werk erg serieus neem, maar mezelf een stuk minder.

Wat moest er hier worden veranderd?

'We wisten dat sommige zaken for the time being goed waren, maar niet voor de middellange termijn. Dat is in de zorg sowieso een probleem, veel dingen kunnen gewoon niet zo doorgaan. Ik roep in huis altijd: een stapje harder kan niet, een stapje opzij kan wel. Er komt veel op ons af, maar er gaan echt niet meer zorgmedewerkers komen, wat we ze ook gaan betalen. Ze zijn er gewoon niet. Dus wat moeten wij doen? Hoe halen we de druk een beetje weg? Het korte verhaal is dat we moeten inzien dat een cliënt niet van ons is, maar van zichzelf en een beetje van zijn of haar familie. Wij zijn best belangrijk, maar niet bepalend. Wij moeten onze plek weer kennen. En dus moeten wij die familie veel meer naar ons toe halen. Samen met enkele andere zorgorganisaties hebben we ReableNederland opgericht. Van daaruit worden trainingen gegeven. Het zijn geen makkelijke trucjes, maar het gaat om een andere manier van kijken naar de oudere, kwetsbaar wordende mens. Het is een cultuuromslag waar we vroeg of laat allemaal mee te maken krijgen. Wij beginnen bij onszelf en onze omgeving. We hebben een programma van reablement

opgezet, manieren om ouderen minder afhankelijk te maken van zorg, en onze vragen zijn dan: welke taal gebruiken we daarbij? Hoe krijgen we de werkvloer in beweging bij deze cultuuromslag?'

Hoe krijgen jullie de werkvloer in beweging bij deze cultuuromslag?

'Wat Dick en ik altijd doen, is dat we veel meewerken op locaties. Dat vinden medewerkers ook hartstikke leuk en wij zien daardoor heel veel en praten veel met medewerkers. Ik zeg altijd: ik doe alles wat nodig is, dus ook iemand wassen, verschonen en alles wat daarbij komt kijken. De eerste keer is altijd een beetje confronterend, maar daarna doe je het gewoon. Ik vraag medewerkers om mij dan als een soort stagiaire te behandelen en daar hebben ze nooit een probleem mee. Voor mij is het fijn en nuttig om te horen waar onze mensen tegenaan lopen en wat ze zelf anders zouden willen, wat ze bezighoudt, wat ze tegenhoudt... En als Dick en ik dan op een podium staan om te vertellen over de veranderingen die we voor ons zien, halen we dit soort praktijkvoorbeelden erbij. En we kunnen, net als velen in de zorg, ook putten uit eigen ervaringen als mantelzorger. Dan benoemen we ook hoe omslachtig sommige zaken zijn en zijn we niet te





INTERVIEW MET MARIANNE STRAKS VAN ZPMH

flauw om ook even naar ons eigen aandeel te kijken. '

Hoe zorg je ervoor dat alle medewerkers betrokken blijven?

'Door voortdurend zichtbaar te zijn en het verhaal te vertellen. Mensen om ons heen moeten dat verhaal snappen en doorvertellen. Heel belangrijk is dat we niet alleen tegen de werkvloer praten, maar dat de werkvloer ook met ons praat. Hierin speelt het management een grote rol, en dus zullen we dat mee moeten krijgen en moeten inspireren. We moeten oppassen voor een leemlaag die ervoor zorgt dat niets meer van onder naar boven en andersom doordringt. Dat gebeurt vaak, zonder dat mensen dat bewust doen. Dus hebben we gezegd: de sturing moet flexibeler. Maar eerlijk gezegd, zal dat werknemers een worst zijn. We kunnen zoveel bedenken, het belangrijkste is dat leidinggevendenden de werkvloer komen versterken, komen helpen, begeleiden, steunen, dingen voordoen. Dat een medewerker zich gezien en gehoord voelt en weet op wie zij of hij kan terugvallen. Wij hebben op directieniveau behoorlijk bespaard, zodat we meer kunnen uitgeven aan leidinggevendenden op de werkvloer. Minder directeuren, meer hoofdzusters, om het plat te zeggen. Minder benen onder het bureau. We hadden vijftien directeuren in de lijn, nu hebben we er nog maar drie.'

Willen alle afdelingen mee in de veranderingen die jullie voorstaan?

'We zien het 't liefst als iets dat over de hele organisatie wordt verspreid. We hebben hier meer dan drieduizend mensen werken en heel veel mantelzorgers en vrijwilligers, dus het is echt belangrijk dat de beweging overal wordt gemaakt. Dat gaat niet werken met een strak plan van aanpak. Mensen moeten de veranderingen willen en ze leuk vinden. Ruimte voelen en nemen om binnen de koers zelf oplossingen te bedenken, samen met hun team. Weten dat ze gesteund worden. En als je ze dat vertrouwen geeft, zullen ze niet zo snel in het defensief gaan. Sommige mensen zullen wat stiller zijn, maar andere komen met ideeën, initiatieven en vragen. In mijn overtuiging is dit de meest efficiënte manier om een organisatie in beweging te brengen: duidelijke kaders, richting geven en tegelijkertijd de teams op de werkvloer het vertrouwen geven. Eigenaarschap is belangrijk. Vertrouwen is belangrijk. En het is vooral ook belangrijk om te laten merken: wij staan naast jou als het anders gaat dan je had gehoopt.'

In een interview zei je eens dat het bij jullie heel belangrijk is dat medewerkers de juiste attitude hebben en empathisch zijn. Hoe zorg je dat mensen die empathie kunnen ontwikkelen of versterken?

'Dat is een lastige vraag. Empathie is iets intuïtiefs en het kweken ervan ook. Leiderschap is niet iets dat je in spreadsheets of regeltjes kunt vangen. Je kunt vele cursussen verandermanagement doen, maar dat maakt je nog geen goede





Secure bases leadership is de basis van onze leiderschapsfilosofie. Als je je veilig weet, kun je meer en durf je te groeien.

verandermanager. Wij hebben in onze zoektocht naar goede mensen besloten dat we verder kijken dan alleen naar mensen met een zorgdiploma. We kijken ook naar de juiste houding, empathie en wat ik maar leerbaarheid en leergierigheid noem. Als je bereid bent te leren, ben je bij ons welkom. Veel mensen vinden het prima om een cursus van een paar dagen te doen, maar niet om drie jaar lang te studeren. Zij komen naar ons omdat ze contact willen maken met mensen, en dat is precies waaraan wij behoefte hebben. Natuurlijk moet je in sommige dingen bevoegd en bekwaam zijn, maar dat valt in kleine modules te leren. Als je uitgaat van het idee dat werk leren is en leren werken, krijg je weer een andere type medewerker en dat maakt de zorg extra menselijk.

Wat hebben volgens jou werknemers nodig om te kunnen floreren in het werk dat ze doen?

‘Waardering. En dat bedoel ik immaterieel. Materieel natuurlijk ook, maar het feit dat ze gezien worden, is mega-belangrijk. Gezien worden door de organisatie, wat dat dan ook is. Door de leidinggevende, de eigen collega’s. Maar ook door Dick en mij. Wat er dan achteraan komt is: werken met capabele mensen in je eigen team. Dat is ook erg van belang, vandaar dat de

teams ook zo zwaar wegen, daarom ben ik niet zo heel rauwig over het afbouwen van schijnzelfstandigen in de zorg. Verder geven werknemers aan dat ze dingen zelf willen regelen. En een veilige werkomgeving, dat staat ook op de lijst. Om dit allemaal voor elkaar te krijgen, hebben we een heel traject voor leidinggevenden waarin we niet alleen naar de zakelijke kanten kijken, maar ook naar de zachte en naar de visie. Secure bases leadership is de basis van onze leiderschapsfilosofie. Als je je veilig weet, kun je meer en durf je te groeien. Dat doen we voor nu en ook voor de toekomst, want mensen aantrekken is één ding, maar mensen behouden is nog veel belangrijker.’

Je zei dat mensen zich hier trots voelen.

Hoe kweek je dat?

‘Door oprechte interesse in mensen en in hun werk. Zonder naïef te zijn, want er gaat echt wel eens wat mis bij ons, ben ik gewoon trots op wat onze mensen voor de cliënten doen. We meten hoe medewerkers aan ons verbonden zijn, hoe het gaat en wat zij nodig hebben. Aan de hand daarvan pakken we in het team dingen op, het is geen onderzoek voor in het laatje. We meten bijvoorbeeld op erkenning krijgen, regelruimte, veiligheid en het feit dat mensen mogen experimenteren en dus ook





INTERVIEW MET **MARIANNE STRAKS** VAN ZPMH

fouten kunnen maken. We onderzoeken ook werkdruk, en dan zie je grote verschillen, die willen wij snappen om er wat mee te doen. Ik vind dat we mensen steeds een goed gevoel moeten geven, en dan niet door voortdurend te roepen dat ze geweldig zijn, maar wel door te laten merken dat we ze zien.'

Geef eens een voorbeeld van een team dat echt heel goed draait. En wat valt dan op aan de manier waarop zij werken?

'We hebben één locatie die twee jaar geleden echt dramatisch was. We kregen vanuit allerlei kanten signalen dat het niet goed ging en er kwamen ook rechtstreeks bij Dick en mij klachten over de werksfeer. Alles bij elkaar opgeteld hebben wij besloten in te grijpen en hebben we een interim-directeur aangesteld. Zij snapte heel goed wat de bedoeling was en is met de mensen in de locatie aan de slag gegaan. Dat was dus door mensen... en ik hou niet van die uitdrukking... door mensen "in hun kracht te zetten". Dat heeft zij uitstekend gedaan, echt ontzettend goed. Het was niet in één keer goed, maar we zijn nu twee jaar verder en de teams kunnen het inmiddels bijna zelf. Wat we zagen, was dat de teamleden elkaar op een gegeven moment gingen helpen om problemen op te lossen. Problemen met het rooster of als ze er met een cliënt niet uitkwamen. De oplossing was dat de manager er gewoon bij ging zitten om mee te praten en dingen op tafel te leggen. Ze vroeg af en toe ook aan medewerkers haar even te helpen. Als

je dat kunt, zie je dus dat mensen daartoe bereid zijn. Mensen in de zorg willen nu eenmaal graag helpen. Dat wat ze voor de cliënt doen, dat ze dat ook voor elkaar gaan doen. We zien aan alles dat het is gelukt: de kwaliteit van de zorg is beter geworden, de contacten met huisartsen zijn verbeterd. Alles gaat dan ineens goed en vanzelf. Dat heeft dus echt te maken met samenwerking en dynamiek.'

Maar wat was daar dan misgegaan in die managementstijl daarvoor? Wat hadden mensen gemist?

'Die stijl was een onduidelijke mix van heel directief en uitgesproken en familiair. Dat vinden mensen dus ook zo niet fijn. Men houdt van humor en grapjes en belangstelling, en het mag ook best over privézaken gaan, maar het moet niet te familiair worden, want dan wordt het onveilig. Familiair gedrag voelt even heel lekker, dat de leidinggevende mee gaat stappen, dat je met al je roddels bij iemand terecht kunt, maar daarna wordt het onveilig, want als een leidinggevende jouw geroddel prima vindt, wie zegt dan dat ze het zelf niet doet. Je moet professionele distantie bewaken om het veilig te houden. Dat is een heel dunne lijn.'

Dus wel aansluiten bij het zachte mensgerichte karakter van de organisatie, maar daarin niet doorschieten?

'Dus ook niet gaan stappen als leidinggevende met je team, ik noem maar wat gek. Dat vind ik geen goed





INTERVIEW MET **MARIANNE STRAKS** VAN ZPMH

idee. Dat is heel menselijk, maar er lopen nog driehonderd andere medewerkers die niet mee gaan stappen. Dan kweek je wantrouwen en onveiligheid. En blijf je als leidinggevende ervan bewust dat je een andere rol hebt. Je kunt niet hebben dat mensen denken: jij hebt bij mij gehuild, nu mag je me niet meer aanspreken. En dat willen we natuurlijk niet hebben.'

Wat heb jij in de loop van je carrière, switchend tussen twee sectoren, zien veranderen? Is er veel veranderd?

In de kern is er niet zoveel veranderd: je moet weten wat je wilt, want anders kun je mensen geen duidelijkheid geven. Maar wat heel erg is veranderd, is dat je vroeger in alles zo'n beetje de beste van je afdeling moest zijn en dan werd je vanzelf leidinggevende. Inmiddels weten we dat leidinggeven echt iets anders is dan de beste te zijn. Als je het idee hebt dat je altijd alles beter moet weten, kun je maar beter stoppen met leidinggeven, want zo laat je mensen niet bloeien. Wat wel is gebleven, is het idee dat het altijd helpt als je belangstelling hebt voor het werk van je eigen mensen en je erin verdiept. Zo geef je lading aan het vertrouwen dat je uitspreekt. Vroeger konden bazen gebrek aan belangstelling nog met een grote donderbak een beetje verhullen, maar dat kan gelukkig niet meer. Los van dat dat onfatsoenlijk is: mensen prikken daar tegenwoordig dwars door heen. Je moet gewoon goed in je vak zijn.'

Het verschil tussen hoe mannen en vrouwen met elkaar omgaan, is dat ook veranderd?

'Absoluut. De shift is dat het zachtere echt meer wordt gewaardeerd. Vroeger was zacht zijn een zwakte, nu is het een kracht, al vind ik dat het soms ook wel wordt overgewaardeerd. Je ziet ook dat positiviteit bijna heilig is verklaard en dat snap ik goed, maar het is geen doel op zichzelf. Bovendien moet je niet slordig zijn met positiviteit, want dan wordt het een hol begrip, een managerstrucje. Wij hebben met ons management een traject gedaan van Secure Based Leadership, dat is leiderschap vanuit het idee dat als je je als leiders veilig en senang voelt, dit uitstraalt op je werknemers. Dat heeft goed uitgepakt. Waar we tegelijkertijd voor moeten zorgen, is dat leidinggeven meer is dan faciliteren. Een leidinggevende mag ook wat verwachten. Als leider moet je er wel op sturen dat er geleverd wordt op die prestatiedoelen. Dat kan soms misschien even schuren, hoe respectvol ook gebracht, even wat minder positief aanvoelen, maar we hebben wel een klus te klaren voor de cliënten. Dat mogen we niet uit het oog verliezen.'

Wat zou je jonge bestuurders willen meegeven?

'Besef dat je maar een passant in je organisatie bent. Aan het begin van het gesprek zei ik dat een organisatie





INTERVIEW MET **MARIANNE STRAKS** VAN ZPMH

van zichzelf eigenlijk niks is. Maar een organisatie is wel iets. Er is een cultuur, er is iets dat je niet ziet, maar wat mensen wel bindt. Dat was er toen je kwam en als je weggaat zal het er nog steeds zijn. Wat je als bestuurder eigenlijk moet doen, vind ik, is proberen om die organisatie ietsje beter te maken, ietsje weerbaarder, iets fijner voor de medewerkers en de

cliënten. Ik vind de uitdrukking "klaar voor de toekomst" vreselijk, maar ik bedoel wel zoiets. Wat je niet moet doen, is een heel groot kantoor neerzetten of bij aanvang de hele boel compleet overhoophalen onder het motto dat je lekker bezig bent. De mensen zijn de organisatie, niet jij.' □

CLAUDIA VAN WISSEN & RONALD GIPHART
