

# Blijf je als leider verbazen en verwonderen

In gesprek met ...

**Leo Groenendaal**

**In januari 2015 startte Movimento vanuit de Pallascommunity met een leergang voor collectief leiderschap in de zorg.**

**Dit jaar gaan we in gesprek met de deelnemers en procesbegeleiders van toen. Hoe heeft hun visie op leiderschap zich ontwikkeld en welke keuzes maakten zij? Leo Groenendaal was een van hen: 'Het was inspirerend om met gelijkgestemden, die ook op zoek waren naar een andere kijk op leiderschap, je persoonlijke visie te verdiepen. En het is nog net zo relevant als zes jaar geleden.'**



'Ik ben bestuurder in de ouderenzorg. Wat mij blijft bezighouden', begint Leo, 'is dat we deel uitmaken van de gezondheidszorg, maar als je sec kijkt naar de manier waarop die georganiseerd is, vind ik dat het niet bijdraagt aan gezondheid.' Hij legt uit: 'Mensen zijn betekenisvol in hun relaties met anderen. Maar op het moment dat je ouder bent of een handicap hebt en op basis daarvan een indicatie krijgt en wordt opgenomen, maak je geen onderdeel meer uit van je eigen leef- en systeemwereld. Dan kun je ook niet meer betekenisvol zijn naar anderen. Je ondervindt enerzijds de steun niet meer, maar ook je ontplooiingsmogelijkheden worden je ontnomen. Kunnen we dat niet op een andere manier organiseren zodat het echt bijdraagt aan gezondheid?'

### Betekenisvol zijn en blijven

'Natuurlijk moet je het zo organiseren dat het ook uitvoerbaar is', gaat Leo verder. 'Maar je kunt bijvoorbeeld kijken of je in je eigen instelling ook andere doelgroepen kunt huisvesten. Dat kan heel divers zijn. Ik spreek graag over vitale woonwerk- en leefgemeenschappen, want dan heb je het niet alleen over cliënten, maar ook over hoe het systeem eraan bijdraagt dat medewerkers zich optimaal kunnen ontplooiën.' Bij de Mennistenerf Pennemes Combinatie (MPC), waar Leo bestuurder is, is dat proces al volop gaande: 'Eigenlijk heb je het gewoon over een gezonde leefomgeving in een brede context. Mensen worden vaak eendimensionaal aangesproken op een bepaalde rol, maar je hebt allerlei rollen in het leven. Bij ons is het heel normaal als mensen hun kind(eren) meenemen naar het werk, of een huisdier. Het is voor kinderen van betekenis als ze kunnen zien wat het werk van papa of mama inhoudt. Maar ook voor de ouderen is het waardevol. Wanneer je niet bent opgenomen maak je dat ook gewoon mee. Het leven moet in

die zin gewoon doorgaan.' De coronacrisis heeft volgens hem belangrijke bijdragen geleverd aan de verandering die moet worden ingezet: 'Corona heeft die leefwerelden noodgedwongen zo nu en dan dicht bij elkaar gebracht. Mensen moesten bijvoorbeeld thuiswerken terwijl de kinderen er ook waren. Dat blijkt plotseling heel goed mogelijk te zijn en een onderwerp van gesprek waar het dat voor die tijd niet was.'

### Geloven in de leefwereld van mensen

Wat vraagt die verandering van leiders in de zorg? 'Om te beginnen visie. Daar begint alles mee. En geloof in eigen kunnen', zegt Leo beslist. 'Je hebt het over het veranderen van systemen, dat doe je niet op een zaterdag namiddag. Als het op strategische keuzes aankomt, maak je die als bestuurder samen met het MT, maar je neemt medewerkers wel mee. Dat betekent veel praten en uitleggen. Dus aan de ene kant moet je het doel helder voor ogen hebben en aan de andere kant ook het realiteitsbesef dat je iedere keer weer je mensen voorhoudt dat het gaat om kleine stappen. Je moet telkens opnieuw kijken hoe je vanuit de bedoeling het beleid op die manier vormgeeft dat je zo dicht mogelijk naar dat ideale doel toewerkt.' Ondanks dat niet iedereen een nieuwe stijl van werken zal omarmen vindt hij het een erg inspirerend proces dat in zijn eigen praktijk handen en voeten krijgt. 'Bij Pennemes is ervoor gekozen om ook anderen dan cliënten uit de ouderenzorg te gaan huisvesten. Daarbij ga je niet over een nacht ijs. Dan merk je dat mensen daar aanvankelijk moeite mee hebben. Maar door het er veel over te hebben, het te ondergaan en met elkaar te evalueren, merk je dat het gemeengoed wordt. Mensen gaan er de meerwaarde van zien. Het trekt ook andere mensen aan', vertelt hij. Om daaraan toe te voegen: 'Je moet geloven in de leefwereld van mensen. Hoe je die op een

betere manier kunt vormgeven en de ruimte die dat geeft voor medewerkers en cliënten. Je komt in contact met anderen, leert ervan ... Je moet het niet uitfilteren, maar juist toedienen.'

## Inclusieve samenleving

Zijn pleidooi maakt duidelijk hoe actueel de vraagstukken nog altijd zijn die hij tijdens de leergang onderzocht, maar ook hoe urgent. Leo: 'Ik heb altijd gezegd: verandering komt met evolutie of met revolutie. We staan nu op het punt dat, kijkend naar de toekomst, er een revolutie plaats moet vinden. Er is geen tijd om het via evolutie te realiseren. Er moeten ingrijpende beslissingen worden genomen, omdat het huidige systeem uiteindelijk onhoudbaar wordt en professionele zorg in de toekomst anders onbetaalbaar wordt. Als je het dan hebt over die inclusieve samenleving, dan kun je dat ook toepassen op bijvoorbeeld mantelzorg. Hoe kun je elkaar ondersteunen en zo lang mogelijk wegblijven van professionele ondersteuning?' Daarvoor heb je niet alleen revolutionaire leiders nodig, vindt hij, want 'in feite vraag je aan mensen die altijd geloofd hebben in het systeem, het anders te gaan doen. Dat is lastig. Dus heb je ook leiders nodig die altijd de mogelijkheden zien. Die zien hoe je het anders kunt organiseren en waarom dat nodig is. Want het moet ook allemaal gebeuren.'

## Ruimte voor ontplooiing

Om het te laten gebeuren is niet alleen een andere kijk op leiderschap nodig, maar ook een nieuwe manier van werken. Leo komt even terug op het begin van het gesprek als hij opnieuw ingaat op de vitale woon- werk- en leefgemeenschappen die daarbij hij voor ogen heeft: 'Het klassieke denken over werken is niet een van de kenmerken waar zo'n gemeenschap aan voldoet. Door corona verandert het wel, maar in het huidige arbeidsbestel gaan mensen naar kantoor en als je daar aanwezig bent heb je kennelijk gewerkt. Maar wat mensen doen kan ik niet

controleren. Dat wil ik ook niet. We werken in de zorg met professionals, die moet je niet aansturen op inhoud. Dat zijn vakmensen. Die moet je vertrouwen schenken. Veel mensen gedijen daarop en mijn vertrouwen is in die zin ook nog nooit beschaamd.' Daarbij hoort ook dat er ruimte is om werkzaamheden zo in te vullen dat medewerkers tot hun recht komen als individu: 'Je moet veel meer denken aan hoe medewerkers zich kunnen ontplooiën. Niet dat wij functies om mensen creëren, maar mensen geven ieder op een eigen manier invulling aan hun functie. Iedere keer weer merk ik dat dat waardevol is.' Opnieuw benadrukt hij het belang van betekenisgeving, waar werk slechts een onderdeel van is: 'Mensen maken deel uit van verschillende systemen. Gebruik die systemen en de ervaringen daaruit en neem die mee de werkvloer op. Dat verrijkt je werk en de dynamiek op je locatie.'

## Blijven verbazen en verwonderen

Zijn eigen enthousiasme steekt Leo duidelijk niet onder stoelen of banken: 'Ik vind het prachtig om mensen en processen in ontwikkeling te brengen. Daar resultaten mee behalen vind ik leuk.' Refererend aan de Pallascommunity zegt hij dan: 'Het waren geen alledaagse gesprekken zoals ik die met andere bestuurders heb', zegt Leo. 'Het ging niet om de eigen positie. Die deed er niet toe. Het ging om de innerlijke drive om het systeem van binnenuit te veranderen.' Ga het gewoon doen, lijkt hij te willen zeggen: 'Je kunt het heel groot maken, maar het zit in kleine dingen.' Hij voegt er lachend aan toe: 'Ik kan dat natuurlijk vinden, maar het is de kunst mensen te enthousiasmeren. Te laten zien dat je met kleine stappen verandering teweeg brengt en groei doormaakt. Dus blijf je verbazen en verwonderen over de manier waarop we het nu doen', roept hij nieuwe leiders op, 'Waarom zou het niet anders kunnen? Geloof dat je met dagelijkse dingen het leven kan verbeteren en haal daar energie uit. Iedere keer weer.'

**Astrid Booij-Liewers:** 'Leo heeft een duidelijke visie op duurzame en toekomstbestendige woon- zorg- en leefconcepten. Uit zijn leiderschap spreekt een vermogen tot aanpassen en wendbaar zijn en zijn stijl is gericht op het behouden van ieders eigenheid. Hij wil zaken zo dichtbij mogelijk organiseren als is. Net zoals in het 'gewone' leven. In de praktijk heb ik de Mennistenerf Pennemes Combinatie waar hij werkt een grote transformatie zien doormaken. Leo praat er niet over, hij doet het gewoon! Movimento gelooft dat hij handen en voeten geeft aan de opdracht waar leiders in de zorg nu voor staan: waarde toevoegen en de focus verschuiven van de kerntaak en economische waarde naar een holistisch perspectief waarin sociale, ecologische, infrastructurele en persoonlijke waarde(n) centraal staan.'

Dit artikel is het derde in een reeks met gesprekken die Movimento voert met deelnemers en procesbegeleiders van de Pallasleergang.  
Volgende maand: **Stannie Driessen**.

