Het jubileummagazine van de nvzd // 27 september 2024 // eenmalige uitgave

Vitaal besturen

"Maak bewust keuzes in waar je energie in steekt en wat je los kunt laten"

Johanneke Mostert legt uit hoe je je vitaliteit bewaakt in je werk **pagina 12**

pagina 26

De essentie van vitaal leiderschap

pagina 8

Vitaliteit volgens Erik Scherder

NVZD
VERENIGING VAN BESTUURDERS IN DE ZORG

Inhoud

Vitaal leiderschap draait om zelfinzicht 04
Interview met Esther van Fenema

Vitaliteitsonderzoek 07
In samenwerking met AON en Tremonte

Vitaliteit volgens Erik 08
Interview met Erik Scherder

De kunst van het nee zeggen 11
Column Iris Sengers

Een open gesprek 12
In gesprek met Johanneke Mostert

We zitten er met ons hart in 15
Toekomst van leiderschap in de zorg

Highlights vanuit de commissies 16
Ontwikkelingen in de vereniging

Samenwerkingen en uitdagingen 18
Aad Koster en Rutger Jan van der Gaag in gesprek

Leer je brein kennen 20
Interview met Elke Geraerts

De NVZD toen en nu 22
Interview met oud-voorzitters

Wie is er verantwoordelijk voor stress in de zorgsector? 25
Column Christiaan Vinkers

De essentie van leiderschap in de zorg 26
Interview met Carina Hilders

Vitaliteitsonderzoek 29
Bevindingen van het onderzoek

Juridische helpdesk van WNT tot WW 30
Door Rob Sies

45 jaar NVZD voor alle zorg-bestuurders

Wat veertig jaar geleden begon als een vereniging voor ziekenhuisdirecteuren, heeft zich ontwikkeld tot een breed netwerk van zorgbestuurders die kwaliteit en professionaliteit hoog in het vaandel hebben. Deze evolutie weerspiegelt de veranderende dynamiek binnen de zorgsector.

Vandaag de dag staat de NVZD open voor alle zorgbestuurders. We vertegenwoordigen een divers netwerk van zorgbestuurders, waarbij de samenspraak binnen ons bestuur, de commissies en werkgroepen het debat verrijkt en verlevendigt. De samenwerking met de NVTZ is hier een prachtig voorbeeld van. De vruchtbare uitkomsten van paritaire commissies over arbeidszaken en de bestuurlijke horizon 2030 illustreren dit.

De tijd van marktwerking in de zorg, bedoeld om kosten te beheersen door concurrentie te bevorderen, ligt inmiddels achter ons. Samenwerking in netwerken is nu essentieel om onze missie te vervullen: het garanderen van toegankelijke, betaalbare en duurzame gezondheidszorg van de hoogste kwaliteit. Hierbij staat zinnige en passende zorg voorop, waarbij de patiënt steeds meer eigen regie neemt. Het maatschappelijke belang overstijgt het organisatiebelang.

Onze inzet voor de kwaliteit van bestuurders wordt ondersteund door een voortreffelijk bureau en ons unieke accreditatiesysteem, versterkt door de academische werkplaats voor relevant wetenschappelijk onderzoek. De governancecommissie speelt proactief in op de uitdagingen van governance in netwerken. Arbeidszaken blijven van vitaal belang, vooral nu de focus is verschoven naar de vitaliteit van het zorgpersoneel, met de bestuurder voorop.

Bij de viering van ons achtste lustrum staat vitaliteit dan ook centraal. Zoals u in dit magazine zult lezen, blijven wij ons inzetten voor een gezonde en veerkrachtige zorgsector.

~ Rutger Jan van der Gaag,
Voorzitter van de NVZD

Vitaal leiderschap draait om zelfinzicht

In haar werk helpt Esther van Fenema sporters, politici en bestuurders bij wat zij noemt een 'mentale APK', gericht op het behouden en versterken van hun vitaliteit.

Waarom koos je voor een carrière als high-performancecoach naast jouw functie als psychiater en violiste? Na mijn opleiding tot psychiater ben ik blijven werken op de muziekpoli van het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC). Hier zag ik veel musici met complexe psychische problemen, zoals podiumangst, die tegelijkertijd op hoog niveau presteerden. Dit inspireerde me om de performer-spoli op te zetten, gericht op high performers die onder grote druk presteren en veel verantwoordelijkheid dragen. En al bestaat er niet zoiets als een gemiddeld hoofd, bepaalde patronen komen toch regelmatig voor. Mensen met veel creativiteit en een verleden waarin presteren essentieel was om erkend te worden, hebben vaak smalle marges waarin ze goed functioneren. Dit maakt hen kwetsbaar, vooral wanneer de balans wordt verstoord.

"We leven in een tijd waarin het moeilijk is om openlijk te zeggen: *Ik ben de baas*."

Waar help je high performers zoals bestuurders veelal mee? Veel bestuurders die ik begeleid, worstelen met het neerzetten van hun leiderschap. Ze willen hun autoriteit uitdragen, maar voelen zich geremd in een samenleving waar leiderschap soms taboe lijkt. We leven in een tijd waarin het moeilijk is om openlijk te zeggen: 'Ik ben de baas.' Het lijkt erop dat er een zekere preutsheid is ontstaan rondom macht en autoriteit. We hebben een ongemakkelijke relatie ontwikkeld met deze concepten, terwijl ze juist essentieel zijn voor goed leiderschap. Uit mijn ervaring in de zorg zie ik dat er te vaak wordt gedaan alsof iedereen de baas is en we alles samen moeten doen. Dit verbergt de echte machtsverhoudingen en de daarbij horende verantwoordelijkheden, met als gevolg dat er veel misgaat.

Een cliënt van mij, een zorgbestuurder, worstelde met het doorvoeren van een reorganisatie omdat ze zichzelf vooral als 'verbinder' wilde zien. Ze had moeite met het nemen van beslissingen vanuit een positie van gezag, mede door negatieve ervaringen met autoriteit in haar jeugd. Tijdens de coaching leerden we haar gezag op een zorgzame manier te benaderen, waarbij ze verantwoordelijkheid kon dragen zonder haar verbindende karakter te verliezen. Dit nieuwe perspectief stelde haar in staat om de reorganisatie met vertrouwen en empathie te leiden. Dit voorbeeld illustreert de noodzaak om gezag niet te vermijden, maar op een constructieve manier in te zetten.

Wat is essentieel om goed te kunnen presteren als leider? Een aandachtspunt van high performers is het behoud van de eigen vitaliteit. Daarom heb ik de 'mentale schijf van vijf' ontwikkeld, een eenvoudig model om de mentale gezondheid op peil te houden:

1. beweeg voldoende
2. plan voldoende rust
3. praat over je problemen
4. investeer in sociale contacten
5. beperk je telefoongebruik

Bij bestuurders valt me vooral op dat eenzaamheid een veelvoorkomend probleem is. Door de aard van hun werk en positie is het moeilijk om echt persoonlijk contact te onderhouden. Toch is het cruciaal om te investeren in relaties die hen op sociaal vlak kunnen spiegelen, niet alleen via een coach. Dit helpt om mentale fitheid te behouden. Ook merk ik dat bestuurders vaak teveel willen doen. Tegenslag past

Esther van Fenema is niet alleen psychiater in de acute psychiatrie, maar ook een high-performancecoach en topvioliste. Haar carrière als coach begon bij topmusici, maar is inmiddels uitgebreid naar sporters, politici en bestuurders.

niet meer in de agenda, maar dat komt toch op je pad. Ze streven naar perfectie in hun werk, persoonlijke leven en sociale activiteiten. Mentale fitheid vereist nuchterheid en discipline. Het is belangrijk om realistisch te blijven en een buffer op te bouwen tegen tegenslagen. Ik geef vaak het voorbeeld van Winston Churchill, die tijdens de Tweede Wereldoorlog altijd tijd vrijmaakte voor een middagslaap. Ondanks de drukte besefte hij dat rust cruciaal was om op topniveau te blijven presteren. Het is een eenvoudige maar krachtige les voor iedere leider.

“Zelfkennis is cruciaal voor een goede vitaliteit.”

Waarom is het doen van een mentale APK volgens jou belangrijk? *Een mentale APK* betekent dat je proactief kijkt naar hoe het met je gaat en waarom bepaalde dingen wel of niet goed lopen. Het mentale CV gaat om het vinden van authenticiteit en het begrijpen van wat echt bij jou past. Waarvoor voel jij een drive en passie? Niet omdat de buitenwereld vindt dat je iets moet doen, maar omdat dat is waarvoor je leeft. Dit vraagt om reflectie op wie je bent en wat je drijft. Ik adviseer vaak om terug te gaan naar wie je was in de kindertijd – zo rond de zevenjarige leeftijd. Wat vond je toen belangrijk? Welke waarden heb je toen ontwikkeld die je nu nog steeds meeneemt? Dit helpt om jouw eigen leiderschap op een dieper niveau te begrijpen.

En die zelfkennis is cruciaal voor een goede vitaliteit. Een goed begrip van het eigen ‘mentale CV’ helpt je namelijk inzien waarom je in bepaalde situaties anders reageert dan je zou willen. Dit inzicht kan helpen om beter met stress en uitdagingen om te gaan. Regelmatige ‘mentale APK’s’ zijn hierbij van belang: onder stress vallen mensen namelijk vaak terug op oude coping mechanismen die niet altijd functioneel zijn. Het is belangrijk om te spiegelen wat er gebeurt en welk coping mechanisme handig is.

Leiderschap vraagt om zelfinzicht, discipline en het vermogen om prioriteiten te stellen. Het is belangrijk om te weten wat jou drijft, te weten waarom je doet wat je doet en dit te koppelen aan de manier waarop je je leiderschap invult. Leiderschap in de huidige tijd vraagt om een balans tussen persoonlijke ambities en het collectieve belang. Alleen door die balans te vinden, kun je effectief leidinggeven, zowel aan jezelf als aan anderen.

~ DE MENTALE SCHIJF VAN VIJF
We leiden een overwegend zittend bestaan, maar ons lichaam is gemaakt om te bewegen. Dagelijks bewegen, zelfs in kleine hoeveelheden, kan depressieve klachten verminderen en verbetert de mentale conditie. Daarnaast is het cruciaal om voldoende rustmomenten in te plannen om stress te beheersen en mentaal te herstellen. Sociale contacten zijn essentieel voor ons welzijn; zonder verbinding met anderen kunnen gevoelens van eenzaamheid en isolement ontstaan. Praten over problemen kan verlichting bieden en helpt bij het beter begrijpen en oplossen ervan. Ten slotte is het belangrijk om bewust om te gaan met telefoongebruik, in een wereld waar het risico op overprikkeling groot is, om op deze manier te voorkomen dat het ons leven gaat beheersen. ■

Vitaliteitsonderzoek bij leden

In samenwerking met AON en Tremonte is de NVZD in 2023 gestart met een vitaliteitsonderzoek onder haar leden. Met de gedachten 'wie goed voor zichzelf zorgt, kan dat ook doen voor zijn of haar medewerkers' hebben we onze leden gevraagd een vragenlijst in te vullen en aansluitend twee coaching gesprekken te voeren.

Concreet hebben we het volgende gedaan:

1. DIX- EN ENERGIEKOMPAS
Het kwantitatieve deel van dit onderzoek bestaat uit de DIX- en Energie Kompas (EK) vragenlijsten. Iedere deelnemer heeft deze beide vragenlijsten ingevuld. De uitkomsten zijn geanalyseerd en besproken in de coachgesprekken. De DIX-vragenlijst van TNO bestaat uit 80 vragen verdeeld over vier kerngebieden: fysieke gezondheid, weten en kunnen (vakbekwaamheid), werkplezier (motivatie) en werk-privé balans. Met het EnergieKompas van prof. dr. Wilmar Schaufeli worden de mentale energie en de veelvoorkomende energiegevers en energietrekkers in kaart gebracht. De respondenten ontvingen meteen na het invullen een persoonlijk energierapport, dat gebruikt kan worden om de aandacht te richten op het werken aan energielekken.

2. ADVIESGESPREKKEN
Vervolgens zijn er adviesgesprekken gevoerd met een gespecialiseerde coach voor een toelichting op de DIX- en de EK-uitkomsten. Daarbij zijn de voornaamste stressbronnen, werk-privébalans, vitaliteit, veerkracht en duurzame inzetbaarheid geanalyseerd.

3. VRIJBLIJVEND ADVIES
Dit is opgevolgd met een tweede gesprek waarvoor de bestuurder een persoonlijke opdracht kreeg. Aan het einde van dit gesprek is er een vrijblijvend advies gegeven over hoe verder te gaan met de eigen thema's.

BEVINDINGEN UIT DE ADVIESGESPREKKEN
Op basis van de vragenlijsten en de uitkomsten van de twee coachingsgesprekken kunnen we een eerste uitspraak doen over het welzijn van de bestuurders, de voornaamste stressoren, de energiebronnen en mentale fitheid. We hebben onder andere een top 6 van belemmeringen opgesteld die ervoor zorgen dat bestuurders hun werk minder goed kunnen doen.

>> Alle bevindingen zijn terug te lezen op pagina 29

70
bestuurders
vulden de DIX- en EK-vragenlijsten in

17
bestuurders
namen deel aan de adviesgesprekken

43%
biedt maximaal 8 uur mantelzorg

40%
neemt geen korte pauzes op een dag

Vitaliteit volgens Erik

Voor hoogleraar neuropsychologie Erik Scherder is het de normaalste zaak van de wereld om je brein in topconditie te houden. “Maak van fit zijn prioriteit nummer één,” adviseert hij. Speciaal voor de NVZD laat hij zijn licht schijnen op de zaken die van invloed zijn op de vitaliteit van zorgbestuurders.

EEN DRUK LEVEN

“Er is niks mis met een heel druk leven leiden, laat ik dat voorop stellen. Er zijn veel studies die onderbouwen dat juist een druk leven goed is voor je cognitieve functies. Hoe drukker hoe beter. Je stimuleert dan de functies die te maken hebben met veerkracht. Op de leeftijd van 30 jaar zie je dat deze netwerken al een achteruitgang kennen, ongeveer 10 procent. Dat kun je voorkomen door jezelf voortdurend uit te dagen. Dus een leven met uitdaging en moeite doen, dat is een prima leven. Dat je denkt ‘Wat nu weer’, dat is juist fijn. De ideale banen voor je brein zijn de banen en functies waarbij je voortdurend nieuwe dingen tegenkomt.”

WERK-PRIVÉ-BALANS

“Men heeft het tegenwoordig heel veel over de privé-werk-balans. Daar moet je toch een beetje voorzichtig mee zijn. De positie van zorgbestuurder brengt nou eenmaal met zich mee dat je veel extra’s moet doen. Alle ballen hooghouden, transities leiden; dat moet je fijn vinden. Het lijken mij prachtige banen, weet je waarom? Omdat je het fijn moet vinden om de boel op te lossen. Dat dat langer duurt dan ’s avonds 17.00 uur is logisch. Ik denk dat vitaliteit ook zou kunnen zijn: doe moeite en vind het leuk. Vind het mooi om dat werk te hebben.”

STRESS

“Hoe blijf je dan vitaal als je stress ervaart? Langdurige stress is natuurlijk niet gezond, maar moeten ‘pieken’, dus acute stress, kan ook juist positief zijn. Kijk maar naar dit voorbeeld: Maria Perez, de wereldberoemde pianiste, zit klaar op het podium. De dirigent start in en zij merkt direct dat ze het verkeerde stuk heeft voorbereid. Ze raakt acuut in de stress, totaal in paniek en het orkest speelt ondertussen door. Zij seint naar de dirigent en vertelt wat er aan de hand is. De dirigent zegt tegen Perez: ‘Je hebt dit stuk verleden jaar ook gespeeld, jij kunt dit, doe het.’ En ze heeft het feilloos gedaan. Zo vertaal ik dit voorbeeld: de hersengebieden die een grote rol spelen bij kennis, hebben ook controle over stress. Een beroep doen op je kennis laat de acute en niet-wenselijke stress weer afnemen. Dit geldt ook voor bestuurders, daar twijfel ik niet aan. Ik zeg: gebruik het. En laat je niet van de wijs brengen.”

VERANTWOORDELIJKHEID DRAGEN

“Bestuurders voelen en dragen een grote verantwoordelijkheid. Natuurlijk zijn er verschillende factoren die niet meehelpen als je druk bent en je verantwoordelijk voelt. Een paar dingen gaan er altijd als eerste uit: de rustmomenten en fysieke activiteit. Het zijn open deuren, men weet dit, maar ze doen er vaak te weinig mee. Wat moet je dan doen? Zorg dat je het zogenaamde *default netwerk* regelmatig activeert. Dat doe je door rust te nemen en niks te doen, even vijftien minuutjes te wandelen. Dat netwerk is inactief als je zelf cognitief actief bent. Als je tot rust komt, dan gaat dat netwerk aan. Dat betekent dus niet op je telefoon kijken als je pauze neemt. Je moet gewoon even niks doen. Als je slim bent, dan doe je dat.”

FIT BLIJVEN

“Naast de rustmomenten inlassen, moet je ook zorgen voor je eigen fysieke conditie. Fitheid heeft te

maken met je stofwisseling. Dus: houd je stofwisseling hoog. Bij drukte gaan mensen snel de hele dag zitten. Als je dat doet, neemt de doorbloeding van je brein af en gaan de functies achteruit. Ik ga zelf na een half uur vergaderen altijd staan. De mensen denken dan ‘daar heb je hem weer’, maar vervolgens gaat wel iedereen staan. Gedragsverandering is het moeilijkste dat er is. Je zit namelijk liever. We kennen twee wetten: *the law of the least mental effort* en *the law of the least physical effort*. Liever lui dan moe dus. Je moet juist moeite blijven doen. Je hoort mij dus echt zeggen: je moet niet een ‘lekkere’ dag hebben. Als ik bestuurders mag adviseren wat ze zouden moeten implementeren, dan zeg ik: heb een fysiek actieve dag. Onderbreek het zitten zoveel je kunt. Durf het. Dat staat overigens los van het feit dat je in de avond nog gaat sporten.

Het lange zitten heeft een zodanig negatief effect op de stofwisseling, dat dat met sporten niet te compenseren is. Dus je moet én én: onderbreek het zitten wanneer je kunt én dat half uurtje bewegen per dag.

De baan van bestuurder brengt met zich mee dat je zelf fit bent. Daar ligt een verantwoordelijkheid. Hoe fitter jij bent, hoe beter je in staat bent om de organisatie te leiden. Maak fit zijn dus prioriteit nummer 1. Gooi morgen al je agenda om en implementeer rustmomenten en fysieke activiteit in je agenda.”

HYDRIDE WERKEN

“Volgens de laatste studies is hybride werken en online vergaderen een valkuil. De valkuil is dat mensen de hele dag achter hun laptop blijven zitten. Killing voor je vitaliteit. Mensen zeggen het handig te vinden, maar multitasken kan niemand. Je vraagt je dan aan het eind van de dag af ‘wat heb ik eigenlijk allemaal gedaan?’ Het doen van kleine dingen geeft een heel ontevreden gevoel. Je mist daarbij in een online vergadering de lichaamstaal. Als je alleen maar een gezicht ziet, heb je geen idee of iemand iets oké vindt. Je moet dat zelf invullen en dat kost meer energie en moeite. 25 procent van je totale energie wordt verbruikt door je brein. Laat staan dat daar nog meer verbruik bij komt. Dat wil je minimaliseren.”

MOTIVATIE

“Vitaliteit heeft te maken met die netwerken die gaan over motivatie. Initiatieven ontplooien, ook als je ouder wordt, is belangrijk. Dat je blijft denken ‘het is me gelukt!’ of ‘kom op, ik heb er zin in!”

~ Erik Scherder (Amsterdam, 1 december 1951) is als hoogleraar neuropsychologie verbonden is aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. Daarnaast is hij als hoogleraar Bewegingswetenschappen verbonden aan de Rijksuniversiteit Groningen en ontving hij op 24 september 2021 een eredoctoraat aan de Open Universiteit Heerlen. ■

COLUMN

De kunst van het *nee* zeggen

Hoe vaak zeg jij nee? Als directeur voer ik gesprekken met nieuwe leden. We praten over hoe ze hun nieuwe rol ervaren, hoe de samenwerking met de raad van toezicht verloopt en welke uitdagingen ze tegenkomen. Steeds weer stuit ik op hetzelfde thema: drukte. Steevast is het antwoord op de vraag hoe het met hen gaat: “druk.”

Het lijkt wel een badge of honor. Als je als bestuurder niet altijd druk bent, doe je dan wel genoeg? Wat denken je collega’s en de rest van de organisatie als jij als eerste naar huis gaat?

Een uitzondering was een beginnend bestuurder waarmee ik in gesprek kwam, hij gaf resoluut aan: “Ik doe mijn werk in de uren die ervoor staan. Vrijdagmiddag ben ik vrij en dat bewaak ik. Ik ga alleen naar netwerkbijeenkomsten als het noodzakelijk is en ik het gevoel heb dat het iets toevoegt.” Hij zet duidelijke grenzen.

Deze aanpak toont kracht. Door rust te nemen en je werkuren te beperken, creëer je de afstand die nodig is om de waan van de dag te ontstijgen. Grenzen stellen betekent niet dat je je verantwoordelijkheid ontloopt of niet aanspreekbaar bent. Integendeel, door bewust te kiezen waar je je energie op richt, zorg je ervoor dat je juist die verantwoordelijkheden kunt dragen die essentieel zijn voor het succes van de organisatie.

Mijn vader zegt altijd: “Je moet zelf exponent zijn van wat je bij een ander wilt zien.” Als jij als bestuurder altijd druk bent, zal dit de hele organisatie beïnvloeden. Gun jouw organisatie daarom een bestuurder die goed voor zichzelf zorgt. ■

~ Iris Sengers, directeur NVZD, is opgeleid als jurist en gespecialiseerd in notarieel en gezondheidsrecht.

Als zorgbestuurder weet Johanneke als geen ander hoe belangrijk het is om zowel de organisatie als jezelf gezond te houden. Ze benadrukt hoe cruciaal het is voor bestuurders om hun eigen vitaliteit te bewaken, hoe ze kunnen balanceren tussen persoonlijke openheid en professionele afstand en welke rol de raad van toezicht hierbij speelt.

Een open gesprek

> "Maak bewust keuzes in waar je energie in steekt en wat je los kunt laten"

Voor dit tijdschrift gaan we in gesprek met Johanneke Mostert, bestuurder Stichting Gezondheidscentra Haarlemmermeer, bestuurslid NVZD. Als bestuurslid is zij de drijvende kracht achter het vitaliteitsonderzoek onder de leden van de NVZD. In dit interview deelt ze haar persoonlijke ervaringen en inzichten over zelfzorg, kwetsbaarheid en de dynamiek met de Raad van Toezicht.

We weten allemaal dat vitaliteit belangrijk is, maar hoe vaak staan bestuurders echt stil bij de eigen gezondheid?

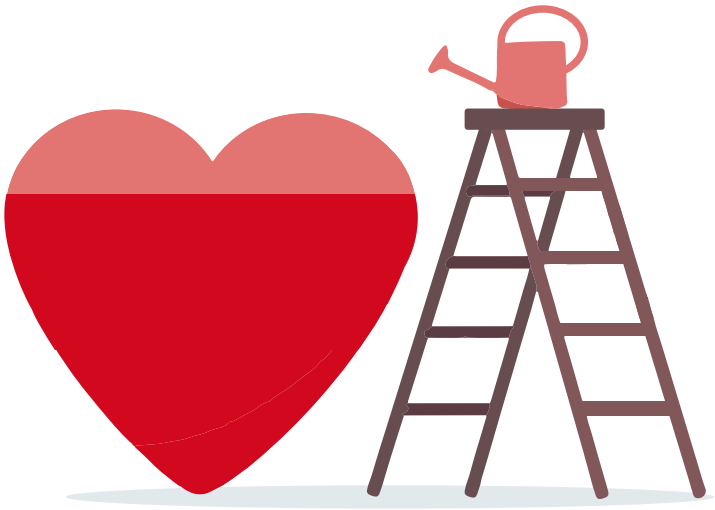
Traditioneel was er een cultuur van doorgaan en geen kwetsbaarheid tonen, maar die tijd is aan het veranderen. Denk bijvoorbeeld aan de turnster Simone Biles, die vanwege haar mentale gezondheid een stap terugdeed terwijl ze op de olympische spelen stond. Door haar openheid en het tonen van haar kwetsbaarheid werd zij een voorbeeld voor velen. Ook als bestuurder is het essentieel om aandacht te hebben voor de eigen mentale en fysieke gezondheid.

"Ik ben gaan sporten en wandelen, iets wat me helpt om mijn hoofd leeg te maken en fysiek fit te blijven. Zo heb ik bewust de keuze gemaakt om mijn eigen vitaliteit te bewaken. Ook het niet lezen van werkmails in het weekend of tijdens vakanties hoort daarbij. Dit helpt mij om echt afstand te nemen en op te laden. Dit zijn kleine dingen, maar ze maken een wereld van verschil."

Het is essentieel voor bestuurders om tijd te nemen om voor zichzelf te zorgen, zodat ze op lange termijn effectief kunnen blijven functioneren. "Als bestuurder heb je een unieke positie, en dus moet je in staat zijn om keuzes te maken die je eigen welzijn beschermen. In mijn ervaring is het voor bestuurders vaak niet eenvoudig om je ziek te melden of even een stap terug te doen. De consequenties voor de organisatie zijn groot, en je moet goed nadenken over hoe je je eigen gezondheid kunt bewaken zonder de organisatie in de steek te laten. Een voordeel is dat je als bestuurder meer ruimte hebt om je eigen werk in te richten. Maak daarom bewust keuzes in waar je energie aan besteedt en wat je los kunt laten. Dit vraagt om zelfinzicht en de bereidheid om soms de controle los te laten. Dat betekent dat je soms nee moet zeggen of dat je bewust tijd voor jezelf moet inplannen. Het is belangrijk om te beseffen dat je zélf invloed hebt op de keuzes die je kunt maken om je vitaliteit te waarborgen."

Soms heb je te maken met bepaalde life-events die invloed hebben op je functioneren als bestuurder. Zo heb je langere tijd mantelzorg voor jouw moeder gedaan, ondertussen werd jouw kind ziek, en is jouw moeder later komen te overlijden. Een moeilijke periode terwijl je ook de verantwoordelijkheid bleef dragen voor jouw zorginstelling. Als bestuurder komt op een gegeven moment de vraag naar boven of en hoe je communiceert met de organisatie. Welke keuzes heb jij hierin gemaakt?

"Het is in die periode erg moeilijk om te denken aan je eigen vitaliteit, terwijl dit juist dan wel van belang is. Het is cruciaal om je eigen grenzen te kennen en te respecteren. Een bestuurder die zichzelf volledig wegcijfert en geen ruimte neemt om te herstellen, loopt het risico op burn-out en uitputting. Het is



“Een open gesprek voeren is belangrijk om te laten weten wat je nodig hebt”

daarom van belang om kwetsbaarheid op een manier te tonen die niet alleen eerlijk is, maar ook functioneel en constructief. Het delen van gevoelens en uitdagingen moet ten dienste staan van het vinden van oplossingen en het versterken van de organisatie, niet van het creëren van meer problemen.”

“Kwetsbaarheid in leiderschap gaat vooral om authenticiteit en het vinden van balans. Het is belangrijk om transparant te zijn, maar ook om je positie te behouden door beslissingen te nemen en koers te houden. De kunst ligt in het bewust delen van persoonlijke uitdagingen zonder de professionele afstand te verliezen die nodig is om effectief leiding te geven. Een simpel voorbeeld: Wat ik moeilijk vond is dat ik tijdens die periode een Kerstspeech moest geven. Door mijn persoonlijke ervaring te koppelen aan het werk dat we doen kreeg het betekenis voor zowel mijzelf als de organisatie.”

De raad van toezicht speelt een belangrijke rol in het bewaken van de vitaliteit van bestuurders. Het is belangrijk dat de raad actief betrokken is en regelmatig informeel contact heeft met de bestuurder. Vragen als “Hoe gaat het echt?” en “Waar loop je tegenaan?” kunnen helpen om een open gesprek te voeren en eventuele problemen vroegtijdig te signaleren. Je had zelf ook het gevoel dat je stappen moest ondernemen om ervoor te zorgen dat je vitaal kon blijven. Dit was voor jou reden om dit te bespreken met de raad van toezicht, kan je vertellen waarom je dit gedaan hebt?

“Ik vond het netjes om dit met de raad van toezicht te bespreken, hoewel ik enige weerstand voelde omdat het me kwetsbaar maakte. Hoewel het niet verplicht is om dit soort zaken te vertellen, is het voor Johanneke logisch om open te zijn. “Ik heb mijn raad van toezicht altijd goed op de hoogte gehouden en de voorzitter vroeg hier ook altijd naar,” zegt ze. “Ik ben open geweest in mijn behoefte en de toezichthouder is hier begripvol mee omgegaan. Het is belangrijk om het open gesprek te voeren en te laten zien wat je nodig hebt. Op die manier kan je je rol als bestuurder ook beter invullen en kan je als toezichthouder de bestuurder ondersteunen.” Het is overigens wel belangrijk dat beide partijen openstaan voor deze gesprekken en dat je je veilig voelt. Het is ook juist aan de raad van toezicht om deze veiligheid te borgen.

~ Johanneke Mostert, bestuurder bij St. Gezondheidscentra Haarlemmermeer, is opgeleid als huisarts en bedrijfskundige. Zij is tevens bestuurslid van de NVZD en voorzitter van de Commissie Arbeidszaken. ■

We zitten er met ons hart in

DE KERN VAN DE MENSELIJKE REVOLUTIE

Het personeel is het belangrijkste kapitaal dat een zorginstelling heeft. Deze gedachte vormt de kern van de 'menselijke revolutie', zoals die wordt gepromoot door leiders zoals Astrid Posthouwer, bestuursvoorzitter van het Meander Medisch Centrum en Sven Rickli, organisatiepsycholoog en bedrijfskundige.

DE MENSELIJKE REVOLUTIE

Astrid Posthouwer onderstreept dat medewerkers het hart van de organisatie zijn. "Iedereen verdient het om lekker in zijn vel te zitten," zegt Posthouwer. Volgens Sven Rickli betekent de menselijke revolutie een verschuiving van een focus op groei en expansie van de organisatie naar een focus op welzijn. "Hoewel technologische vooruitgang en economische welvaart zijn toegenomen, is volgens mij de menselijke connectie verminderd," zegt Rickli. Het gaat hierbij om het erkennen van de persoon achter de professional en de patiënt.

PERSOONLIJK LEIDERSCHAP IN ZELFZORG

Binnen het Meander Medisch Centrum wordt er ruim aandacht besteed aan het welzijn van de medewerkers. Het programma 'Iedereen VIP' stelt medewerkers in staat om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun vitaliteit en welzijn.

Het programma dat mede door Rickli is opgezet heeft als doel persoonlijk leiderschap onder de medewerkers van het Meander te promoten. "We zorgen ervoor dat de randvoorwaarden goed zijn, zodat iedereen die bij Meander werkt de ruimte krijgt voor zelfontwikkeling en zelfzorg," legt Posthouwer uit. Zo bieden ze in een gestructureerd programma onder andere gesprekstrainingen en mindfulness aan en is sport ook een onderdeel van het programma.

Welk effect heeft dit in de praktijk? "Onze medewerkerstevredenheid is goed," vertelt Posthouwer. "Met plezier naar het werk gaan en buiten de lijntjes durven te kleuren, kansen zien. Dat zijn dingen die wij stimuleren in onze medewerkers."

DE UITDAGINGEN VOOR ZORGBESTUURDERS

De complexiteit van het werk van zorgbestuurders wordt volgens Posthouwer vaak onderschat. Zij merkt op dat de rol kwetsbaar kan zijn. "Ik hoor steeds meer bestuurders over een sabbatical. Dat is – naast de tijdsgeest – ook een symptoom van de druk waaronder we staan," betoogt ze. Dit vraagt om een cultuur van ondersteuning, waarin bestuurders op elkaar kunnen rekenen en de lastige vraagstukken samen bespreken.

Posthouwer benadrukt dat het vaak complex is voor zorgbestuurders om te balanceren tussen de behoeften van hun personeel en de toenemende werkdruk en personeelstekorten. Toch is het essentieel om hierin te slagen. "Als ziekenhuisbestuurders sta je er soms alleen voor als iets niet goed gaat," zegt ze. Het is daarom belangrijk dat zorgbestuurders niet alleen voor hun team zorgen, maar ook voor zichzelf.

Rickli en Posthouwer zijn het erover eens dat het succes van zorginstellingen niet alleen afhangt van technologische en medische vooruitgang, maar vooral van de mate waarin medewerkers en patiënten zich gewaardeerd en ondersteund voelen. "De missie van de toekomst is duidelijk: zet de mens centraal in alles wat we doen," besluit Rickli. Hierdoor kunnen zorgorganisaties een omgeving creëren waarin zowel medewerkers als patiënten floreren.

Want zoals Posthouwer treffend zegt: "We zitten er met ons hart in." ■

Highlights vanuit de commissies

Vitaliteit en veerkracht zijn begrippen waar ieder mens en iedere organisatie mee te maken krijgt. Hoe verhoud je je tot de ontwikkelingen in de maatschappij die invloed hebben op jouw organisatie?

De NVZD heeft zichzelf na invoering van de Wet normering topinkomens opnieuw uitgevonden en gepositioneerd als beroepsvereniging die zich richt op professionele ontwikkeling van zorgbestuurders. Dit zie je terug in de invoering van accreditatie als lidmaatschapsvoorwaarde, de focus op kwaliteit van zorgbestuur, de aandacht voor governance in netwerken en de ontwikkeling in de samenwerking tussen zorg en het sociaal domein. We gingen langs de commissies en spraken met een auditor om te horen hoe de thema's in zorgbestuur zich hebben ontwikkeld.

ACCREDITATIE: GEWAARDEERD INSTRUMENT VOOR PROFESSIONELE ONTWIKKELING

Accreditatie is nu een essentieel onderdeel van de vereniging. Het systeem is inmiddels breed geaccepteerd en gewaardeerd. Fred Pijls, bestuursvoorzitter GGz Breburg en voorzitter van de Kwaliteitscommissie, onderstreept de cruciale rol van professionalisering. "Accreditatie moet meer zijn dan een bureaucratische oefening; het moet bestuurders echt uitdagen en inspireren," benadrukt hij.

Paul Schnabel, voorzitter van de accreditatiecommissie, ziet de waardering van accreditatie als een succesverhaal. "De acceptatie van het accreditatieproces is echt geslaagd. Het is in mijn optiek rijkdom dat bestuurders om tafel gaan zitten met degenen die hen feedback hebben gegeven," aldus Schnabel.
Hij wijst ook op de toename van her-accreditaties als een veelzeggend fenomeen. "We zien steeds meer her-accreditaties. Omdat je daarbij terugkijkt naar het eerste gesprek, biedt dit waardevolle inzichten in de ontwikkeling van bestuurders." Zo is het accreditatiesysteem niet alleen geaccepteerd, maar is het ook effectief in het bevorderen van continue professionele groei.

VERNIEUWING VAN HET ACCREDITATIESYSTEEM

Innovatie van het accreditatiesysteem blijft een prioriteit. Pink van Veen, auditor accreditatie, benadrukt de noodzaak hiervoor. "Het huidige programma is zeer geschikt voor de eerste en tweede accreditatieronde, maar voor de derde schuurt het format. Ook voor de nieuwe generatie is het goed om te kijken naar wat het programma vereist en hoe we dit goed kunnen afstemmen op de ontwikkeling onder bestuurders."

VAN BOEGBEELD NAAR VERBINDER

We constateren voorzichtig dat de leiderschapsstijl van bestuurders de afgelopen jaren is veranderd. Pink van Veen merkt een verschuiving naar een meer verbonden en reflectieve bestuursstijl. "De boegbeeld-functie is aan het veranderen; het is nu veel meer een gedeeld concept aan het worden. Bestuurders geven zelf regelmatig aan dat er meerdere boegbeelden zijn in de organisatie, maar ook de respondenten van de 360 graden feedback geven dit terug: de bestuurder hoeft niet hét boegbeeld te zijn. De verwachting van de organisatie over de rol van bestuurder verandert: van leider naar gedeeld leiderschap. Dat is nog niet heel uitgesproken, maar

als ik terugkijk dan zie ik deze verschuiving in de afgelopen vijf jaar terug."

Van Veen bemerkt ook de ontwikkeling bij bestuurders zelf. "Ik zie niet alleen een andere generatie – vaak zeer talentvolle – bestuurders, maar zij hebben ook een andere focus. Ze staan dichter bij de organisatie, ze zijn meer verbonden met de organisatie, meer bezig met het thema 'verbinding'. Ze doen actief hun best om onderdeel van de organisatie te zijn."

ACTUELE UITDAGINGEN: REGIONALE SAMENWERKING VANUIT EEN MAATSCHAPPELIJKE OPGAVE

Op het gebied van governance richt de NVZD zich momenteel op de (regionale) samenwerking in netwerken. De toekomst brengt hierin nieuwe uitdagingen met zich mee. Jolanda Buwalda, bestuurder bij Omring en voorzitter van de Governancecommissie, benoemt de noodzaak van flexibiliteit en aanpassingsvermogen. "Regionale samenwerking en innovatie zijn geen opties, maar noodzakelijke voorwaarden voor succes om de publieke waarden van de zorg en de toegankelijkheid, betaalbaarheid en kwaliteit te realiseren. We moeten ons als NVZD positioneren in het netwerk van branche- en belangenverenigingen. Hoe kunnen we onze achterban meer positie geven?" aldus Buwalda.

"Hoe word je lenig in het nieuwe repertoire dat wordt gevraagd van een zorgbestuurder in de toekomst en hoe zorg je dat je ruimte houdt als bestuurder om je eigen plannen te trekken?" Dat zijn de vragen waar de NVZD zich volgens Buwalda op moet richten.

> "Regionale samenwerking en innovatie zijn geen opties, maar voorwaarden voor succes"

Pijls benadrukt het belang van regionale samenwerking en doorzettingsmacht. "De regio moet de leiding nemen tegen alle weerstand in. Grote nationale spelers moeten nu doorzettingskracht organiseren en de radartjes goed neerzetten. Dit vraagt om een collectieve revolte waarbij sectoroverstijgend samengewerkt wordt. De NVZD zou ervoor moeten staan dat besluitvormingsprocessen op nationaal niveau vragen om een meerderheidsstem en geen consensusstem."

Johanneke Mostert, bestuurder Stichting Gezondheidscentra Haarlemmermeer en voorzitter van de Commissie Arbeidszaken, wijst op de noodzaak van een gezonde werkcultuur en het belang van ondersteuning in een tijd waarin de complexiteit en de uitdagingen binnen de zorgsector blijven toenemen. "De druk op zorgbestuurders is enorm. Het is aan ons als NVZD om hen te steunen en hun positie te versterken. Bestuurders worden vaak afgerekend op de interne organisatie, maar de vraagstukken in de zorg vragen om andere maatschappelijk blik die niet alleen op de interne organisatie gericht is."

KENNISONTWIKKELING EN PROFESSIONALISERING ALS PIJLERS VAN DE VERENIGING

De vereniging blijft gericht op het ondersteunen van zorgbestuurders door kennisontwikkeling en professionalisering te bevorderen. Met de komst van de Wetenschapscommissie krijgt wetenschap een stevige basis binnen de NVZD.
"We moeten als vereniging de positie van zorgbestuurders onder de aandacht brengen en ondersteunen waar nodig," zoals Johanneke Mostert treffend opmerkt. Met deze focus en inzet zal de NVZD een belangrijke rol spelen in het faciliteren van de ontwikkeling en het succes van zorgbestuurders in Nederland, zodat zij effectief kunnen navigeren door het complexe zorglandschap nu en in de toekomst.

De kwaliteitscommissie *adviseert het bestuur over de professionaliseringsagenda van de NVZD en het accreditatiesysteem.*

De accreditatiecommissie *is een onafhankelijke commissie die besluit over het al dan niet toekennen van accreditatie.*

De governancecommissie *brengt het thema Governance in de zorg onder de aandacht en voedt het debat met kennis en inzichten.*

De wetenschapscommissie i.o. *gaat zich bezighouden met het het verbinden van de wetenschappelijke theorie en de praktijk van zorgbestuurders.*

Commissie Arbeidszaken *Deze commissie adviseert het bestuur over beleidsthema's op het gebied van arbeidszaken.* ■

De samenwerking groeit. Aad Koster en Rutger Jan van der Gaag, voorzitters van de NVTZ en de NVZD, gaan met elkaar in gesprek over wat ons bindt, hoe wij elkaar en onze leden versterken en wat onze gezamenlijke uitdagingen zullen zijn nu en in de toekomst.

Over samenwerkingen en uitdagingen

Rutger Jan van der Gaag: **Aad, we vieren dit jaar ons 45-jarig bestaan. De NVZD begon als de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuis Directeuren, wat een aanzienlijke transitie illustreert die we hebben doorgemaakt. De toezichthouders kwamen pas later, correct?**

Aad Koster: Ja, dat klopt. Ongeveer 30 jaar geleden, wij hebben vorig jaar ons jubileum gevierd. Ik heb de NVZD al voor mijn tijd als toezichthouder leren kennen, tijdens salarisonderhandelingen voor een vorige werkgever, waarbij ik jullie gekscherend 'de vakbond' noemde.

Destijds hielden we ons inderdaad vooral bezig met salarissen. Met de komst van de WNT kwam daar een einde aan en begonnen andere aspecten naar voren te komen, waaronder accreditatie en professionalisering. Ik kan me herinneren – en heb uit eigen ervaring meegemaakt – dat toezichthouden vroeger een erebaantje was, een bijbaan naast andere verantwoordelijkheden. Dat zou je nu toch niet meer zo kunnen zeggen. Het is nu een heel ander spel geworden.

Ik ben nu ruim acht jaar toezichthouder en heb die overgang zelf niet meegemaakt. Maar de veranderingen zijn duidelijk. Onze eerste gezamenlijke publicatie was in 2009 over de beloningscode en de juridische onhoudbaarheid van de Wet normering topinkomens (WNT). Dat was een turbulente tijd waarin beide verenigingen samen een weg moesten vinden.

Sinds die tijd heeft de NVTZ echt geïnvesteerd in de toerusting van toezichthouders. Onze verenigingen hebben samen zaken rondom werkgeverschap gestroomlijnd en onze samenwerking verder verdiept.

De laatste jaren zijn we ook meer inhoudelijk samen gaan optrekken. We proberen uit te zoeken hoe we gezamenlijk kracht kunnen verzamelen om uitdagingen aan te pakken, zoals de transitie in de zorg en de arbeidsmarkt. Hieruit is onder andere het rapport van de tweede paritaire commissie gekomen, waarin we een bestuurlijke horizon 2030 neerzetten. Hoe kijk jij daar naar?

Het spanningsveld zit in het elkaar bevragen en gezamenlijk naar zaken kijken. Door onze gesprekken zijn we met de tweede paritaire commissie uitgekomen bij het primaat van de maatschappelijke opdracht van zorgbestuurders en de verbinding met het sociaal domein en hebben we anders naar het vak van besturen en toezichthouden kunnen kijken. Het goed kijken naar nut en effectiviteit van de organisatie in het kader van passende zorg is waar dit rapport om draaide.

We hebben samen twee succesvolle paritaire commissies opgeleverd. De eerste commissie leverde het rapport 'Goed zorgbestuur, gezonde voorwaarden' op en bracht daarmee veel rust. Het was een goed voorbeeld van hoe je constructief met elkaar in gesprek gaat en standpunten valideert. Hoe kijk jij naar de toekomst van het vak van bestuurder en toezichthouder?

De zorg kan niet alle maatschappelijke vraagstukken oplossen, daar hebben we ook welzijn bij nodig en eigenlijk nog meer facetten. Daarin zijn we ook actief: hoe betrekken we de samenleving erbij? Hoe passen burgeninitiatieven hierin en hoe verhouden we ons als toezichthouders tot die wereld waar wij eigenlijk ondersteunend aan zouden moeten zijn? Welke onderwerpen spelen er nu bij jullie?

Links: Aad Koster
Rechts: Rutger Jan van der Gaag

Wij kijken ook goed naar de ontwikkelingen die er spelen. We richten ons op governance in netwerken, samenwerking met het sociaal domein en professionalisering. Om praktijk en theorie van het bestuurdersvak goed te verbinden richten we momenteel een Wetenschapscommissie op. Ook de vraag hoe we voor bestuurlijke opvolging zorgen speelt. Wij houden ons actief bezig met het aantrekken van high potentials.

Ik hoor vaak bestuurders die zeggen dat ze het lastig vinden met hun raad van toezicht. We moeten goed nadenken over hoe we in deze ingewikkelde tijd het beste met elkaar kunnen omgaan. De vraag is, verwachten we dat dat in de toekomst nog meer gaat gebeuren en zo ja, hoe kunnen wij daarin dan een rol spelen?

Dat spanningsveld tussen bestuurders en toezichthouders blijft een uitdaging. Het gaat erom elkaars standpunten te verkennen en te valideren en proberen te begrijpen waar de ander tegenaan loopt. Dat soort dialogen moeten we beter trainen.

Wij zijn de werkgever, maar niet de baas. Iedereen heeft zijn eigen verantwoordelijkheid. Soms moeten we accepteren dat iemand het even niet weet en de tijd nemen om na te denken over de aanpak. De beide bureaus zoeken elkaar vooral succesvol op bij concrete vraagstukken rondom modellen, reglementen en statuten, maar we hebben onlangs ook een voorbeeld van een verschil van opvatting gehad over de bezoldiging van de raad van bestuur van een startende onderneming.

Ja, dat was de eerste keer dat ik het gevoel had van dat we tegenover elkaar stonden en wij op moesten komen voor de rechten van onze leden, terwijl jullie leden behoefte hadden aan meer richtlijnen. Ik denk dat we daar redelijk uitgekomen zijn. Dat spanningsveld tussen bescherming van rechten en realiteit van startende organisaties moeten we goed balanceren. Het is belangrijk dat we gezamenlijk optrekken, vooral in gesprekken met de politiek. Samen kunnen we sterker staan in deze transitieperiode en de uitdagingen die voor ons liggen beter aanpakken.

Absoluut. We moeten blijven samenwerken en elkaar ondersteunen om de zorg en het toezicht toekomstbestendig te maken. Door samen op te trekken, kunnen we onze impact vergroten en beter inspelen op de veranderingen die komen. ■

"Leiderschap betekent er echt zijn, met volle focus en gravitas"

Leer je brein kennen

Wat valt je op, als het gaat om kennis over het brein? Bij de meeste mensen is er zeer weinig kennis over hoe ons brein functioneert en hoe ons brein het liefst op automatische piloot gewoontes hanteert. Deze gewoontes kunnen verouderd zijn of in ons nadeel werken, maar we blijven ze toch doen. Dit gebrek aan kennis heeft een enorme impact op onze vitaliteit, mentale flexibiliteit en ons geluk. Ik streef ernaar om mensen bewuster te maken van hun brein, zodat ze vitalere gewoontes kunnen kiezen en stress beter kunnen beheren.

Je spreekt over bewust kiezen. Heb je het idee dat mensen dit nog niet echt doen? Nee, totaal niet! Veel mensen blijven in een negatieve vicieuze cirkel van stress en drukte zitten. Hoe meer stress je hebt, hoe minder productief en vitaal je bent, wat weer tot meer stress leidt. Mensen zouden hieruit kunnen stappen, maar doen het vaak niet. Dat komt vaak door belemmerende gedachten die op automatische piloot in ons brein resoneren. Door bewuster te worden van hoe ons brein ons tegenhoudt, kun je tegen deze automatische patronen ingaan. Het begint met kleine stappen, zoals micro-gewoontes die je kunt installeren.

Wat zijn de belangrijkste factoren die bijdragen aan een veerkrachtiger leven? De basis is meer bewustzijn en dan vooral meta-bewustzijn. Dit is een bewustzijn over je bewustzijn. Als je bijvoorbeeld in de rij bij de kassa staat en gestrest raakt omdat je denkt dat je voor de langzaamste rij hebt gekozen, kun je

Hoe goed kent u uw brein? Elke Geraerts, doctor in de psychologie, ondernemer en auteur, pleit voor meer kennis over het brein. Zij deelt inzichten over de werking van ons brein, de kracht van bewust kiezen en hoe we onze veerkracht kunnen versterken door het toepassen van kleine, impactvolle veranderingen.

jezelf afvragen: 'Wat ben ik nu aan het denken?' Dit activeert je prefrontale cortex, waardoor je rationeler reageert. Daarnaast zijn wilskracht en zelfcontrole cruciaal. Zelfcontrole kun je trainen als een spier, en dit verspreidt zich over alle aspecten van je leven.

Je haalt in je werk ook de theorie van Daniel Kahneman aan. Kun je daar iets meer over vertellen?
Kahneman maakte een onderscheid tussen twee systemen in ons brein: systeem 1 en systeem 2. Systeem 1 is snel en automatisch en vaak vatbaar voor fouten, terwijl systeem 2 traag, bewust en betrouwbaar is. Het snelle systeem 1 brengt ons op automatische piloot en dit schakelen we in voor alledaagse beslissingen. Dit systeem maakt veel fouten omdat het snel reageert zonder veel rationeel denken. Bijvoorbeeld alle vooroordelen die we hebben, zijn gestoeld op systeem 1. Systeem 2 werkt traag en vergt veel bewustzijn. Dit gebruiken we voor complexe beslissingen. Het is heel betrouwbaar omdat we onze meest slimme breindelen gebruiken.

Onderzoek toont aan dat we 90% van onze tijd doorbrengen in systeem 1. Wanneer ik dit in een publiek vraag, geven mensen vaak aan dat dit zeer herkenbaar is. Veel van onze taken vereisen echter systeem 2. Het is dus essentieel om regelmatig systeem 2 aan te zetten door te vertragen en bewuste keuzes te maken. Door meer wilskracht en focus te ontwikkelen, kunnen we systeem 2 activeren en betere, meer beredeneerde beslissingen nemen.

Wat betekent dit voor zorgbestuurders? Zorgbestuurders zouden bijvoorbeeld regelmatig kunnen reflecteren op hun eigen kernwaarden en missie. Herinner jezelf eraan waarom je dit werk hebt gekozen en blijf gefocust op wat echt belangrijk is. Bestuurders vergeten dit nog wel eens omdat er ook targets te behalen zijn en transities waar zorgbestuurders de organisatie doorheen moeten loodsen. En zelfzorg verdwijnt dan vaak als eerste. Je laat dan de waan van de dag de overhand nemen. Dat is een bekende valkuil, met focus als antidotum. Focus is het nieuwe IQ en connectie is het nieuwe EQ en we hebben beide nodig in een organisatie, in een mens en in een gezin.

Leiderschap betekent er echt zijn, met volle focus, met gravitas, geen chaos tonen en er echt voor iemand zijn. Daardoor kun je een enorme impact hebben op de mensen rondom je. Vaak vergeten bestuurders dat de chaotische indruk die ze nalaten door het 'druk, druk, druk' te hebben en op alles te moeten reageren dat dat een stresserende impact heeft op de mensen om hen heen. Leg tijdens meetings je telefoon weg en wees volledig aanwezig. Creëer een omgeving waarin medewerkers zich kunnen focussen en verbinden. Start met kleine veranderingen en wees een voorbeeld voor je organisatie.

Ik hoop dat we een momentum bereiken waarbij de kennis over het brein wordt vergroot, zowel door overheidsinitiatieven als door de inzet van thought leaders. Wat betreft technologie moeten we ons bewust zijn van de impact ervan en deze op een verantwoorde manier integreren. Focus, connectie en bewustzijn zijn menselijke kwaliteiten die ons onderscheiden van machines. We moeten deze kwaliteiten koesteren en benutten om onze veerkracht en vitaliteit te versterken.

Is er nog iets wat je zorgbestuurders wilt meegeven?
Ja, stel jezelf aan het eind van de dag de drie vragen van wijlen Luc Isebaert, de wereldbekende expert in oplossingsgerichte therapie: Wat heb ik vandaag gedaan waar ik tevreden over ben? Wat heeft iemand anders gedaan dat ik leuk vond? Wat heb ik gezien, gehoord, geroken, gevoeld of geproefd dat ik leuk vond? Deze vragen helpen je om bewust te kiezen voor geluk en veerkracht. Je zult de rode draad in je eigen antwoorden gaan waarnemen. Dit metabewustzijnsmoment aan het eind van de dag is een cadeautje voor jezelf. ■

INTERVIEW MET OUD-VOORZITTERS

De NVZD toen en nu

Het besturen in de zorg is in de loop der tijd aanzienlijk veranderd. We benadrukken nu de professionalisering van het vak en de noodzaak van voortdurende ontwikkeling. Hoe heeft de NVZD zich in de afgelopen jaren ontwikkeld? Welke thema's waren toen belangrijk en hoe is dat nu? We spraken drie oud-voorzitters van de NVZD. Joke Hoekstra, Ruud Lapré, Paul van der Heijden, en de huidige voorzitter Rutger Jan van der Gaag.

Joke Hoekstra vertelt: "In een roerige bestuurlijke periode was ik bestuurslid van de NVZD. Bestuurders in de zorg werden vaak weggezet als 'graaiers', wat we wilden veranderen. De media waren zeer kritisch over ons, en we besloten onder leiding van voorzitter Ruud Lapré te laten zien wat we als bestuurders kunnen en hoe we het verschil maken."

Ruud Lapré vult aan: "Toen ik in 2010 aantrad, had de NVZD te maken met complexe agendapunten, zoals de salariskwestie van bestuurders en de Wet Normering Topinkomens (WNT). Hoewel ons ontwerp aanvankelijk werd geaccepteerd, werd het later aangepast. Het was een zware periode voor de NVZD. We hadden een klein bureau en moesten ook het contact met de media en de Kamer onderhouden. We hadden geen woordvoerder, dus die taak nam ik op me. De media waren genadeloos en zochten sensatie, waarbij er in sommige artikelen flink op mij werd ingehakt. Ondanks de druk probeerde ik vast te houden aan de principes van eerlijkheid en transparantie in de beloning van bestuurders. Het was cruciaal dat we als vereniging lieten zien dat we er niet waren voor onszelf, maar verantwoordelijkheid namen voor het grotere geheel in de zorg."

"We introduceerden toen twee thema's: kwaliteit en bezoldiging," vertelt Joke. "We zetten het accreditatieproces op en richtten ons op het aanpakken van excessen in salarissen en het creëren van een soort zelfreinigend vermogen. De kritiek op Ruud leidde uiteindelijk tot mijn voorzitterschap, omdat hij het niet langer volhield. Tijdens mijn voorzitterschap richtte ik me op hoe we de WNT konden implementeren. Dit betekende niet alleen accreditatie en de WNT, maar ook dat we het goede voorbeeld wilden geven door hoge salarissen af te bouwen en een eerlijk beloningssysteem te introduceren. Dit waren destijds de belangrijkste thema's. We waren onze tijd ver vooruit, denk ik, vooral wat betreft onze visie op leiderschap. In die tijd gold nog de norm van 'hard werken' en dat offers brengen erbij hoort. Er was geen aandacht voor vitaliteit. Er werd wel eens gekscherend gezegd: 'Als je geen goede dokter bent, kun je altijd nog bestuurder worden.' Dat wordt nu niet meer geroepen.

"Bestuurder zijn is een vak. Jij zet de toon"

Bestuurder zijn is een vak. Je moet ervoor leren, je moet actuele informatie tot je nemen, vooruitlopen en mede het beleid bepalen richting het ministerie, zorgkantoren en verzekeraars. Jij zet de toon."

In 2013 trad Paul van der Heijden aan als voorzitter. "Ik kwam echt uit een hele andere hoek. Ik had geen medisch verleden, ik ben jurist, was rechter en hoogleraar. Na vele jaren als universiteitsbestuurder (rector van de UvA, voorzitter/rector van Universiteit Leiden) ben ik toen begonnen als voorzitter NVZD.

“We hebben een podcast-reeks geproduceerd over ethische dilemma’s rondom passende zorg.”

De interne situatie was nog onrustig, zeker na het kort geding over de WNT. De accreditatie was in 2013 nog slechts een idee. We moesten het nog goedgekeurd krijgen door de vereniging en niet iedereen was daar enthousiast over. We hebben er veel bijeenkomsten over georganiseerd om zoveel mogelijk leden erbij te betrekken. De invoering is in die 6 jaren goed gelukt. Ook interessant was, dat we in die periode echt een cultuurverandering hebben ingezet. Toen ik begon, gingen bestuurders nog luxe op cursus in de buurt van Cannes en hadden we Mercedes als sponsor. Dat hebben we allemaal afgeschaft. We wilden meer zelfreflectie en minder hiërarchisch bestuur. De accreditatie past daar perfect bij, omdat het bestuurders dwingt tot zelfreflectie en kwaliteitsverbetering.”

In 2019 werd Rutger Jan van der Gaag benoemt tot voorzitter. “Bij mijn aantreden stond het accreditatiesysteem en lagen de veranderingen rondom de WNT achter ons. Waar ik me op heb gefocust is de samenwerking met de NVTZ, wetenschap en de volgende generatie zorgbestuurders.

We hebben twee paritaire commissies in samenwerking met de NVTZ gehad. De eerste ging over de arbeidsvoorwaarden en de arbeidsverhoudingen. We noemden dit ‘Goed zorgbestuur, gezonde voorwaarden’. In het rapport dat hieruit volgde, besteedden we aandacht aan goede arbeidsverhoudingen en -omstandigheden. Denk hierbij ook aan vitaliteit. Dit jaar kwam het rapport van de tweede paritaire commissie op tafel: ‘Bestuurlijke horizon 2030’ waarin we de maatschappelijke opdracht van zorgbestuurders voorop stellen. Dit vraagt om lef en dat dragen we ook uit via communicatie.

PAUL VAN DER HEIJDEN

We hebben bijvoorbeeld een podcastreeks geproduceerd over ethische dilemma's rondom passende zorg.

Daarnaast richten we ons nu op de nieuwe generatie van bestuurders. We merken in ons ledenaantal een kleine verschuiving naar meer vrouwelijke zorgbestuurders. Ook hebben wij zelf een jonge, vrouwelijke directeur aangesteld. De komende tijd ligt de focus op high potentials die graag zorgbestuurder willen worden. Deze groep willen we graag aan ons binden. En natuurlijk wetenschap: netwerkorganisaties vragen om een bredere verbinding, over de grenzen van de eigen instelling en de sector heen. Daarvoor is verdieping nodig van bestaande en nieuwe competenties bij bestuurders.

We onderzoeken wat nodig is via een academische werkplaats met een Wetenschapscommissie van bestuurders, en verbinden zo wetenschap met praktijk. Daarnaast staat nu de herijking van het accreditatiesysteem de komende jaren op de agenda. Wat begonnen is bij mijn voorgangers, moeten we voor de volgende generaties blijvend beschikbaar houden en toekomstbestendig maken." ■

Wie is er verantwoordelijk voor stress in de zorgsector?

COLUMN

Dit jaar viert de NVZD haar 45-jarig jubileum, een prachtige mijlpaal die uitnodigt tot reflectie. Een groeiend probleem is het toenemende psychische ziekteverzuim. Bestuurders staan voor de uitdagende taak om dit effectief aan te pakken. Dat is lastig, want het is een veelkoppig monster. Als je weet dat – los van al het leed – psychisch ziekteverzuim werkgevers in Nederland miljarden per jaar kost, zou dit onderwerp zonder meer hoge urgentie moeten hebben.

We weten best goed wat niet werkt als het gaat om een effectieve aanpak van psychisch ziekteverzuim: beperkt samenwerken, pas in actie komen als het water al tot de lippen reikt of het implementeren van generieke oplossingen. Het herkennen en aanpakken van teveel stress in een vroeg stadium is de gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever, werknemer én arbodienst, en vraagt echt om een radicaal andere mindset: geen quick fix voor mentale problemen, maar een ecosysteem waarin tijd, ruimte en openheid is om vroeg escalerende stress aan te pakken. Het gaat om gedeeld eigenaarschap.

De detectie van te veel stress moet leiden tot een veilige en constructieve dialoog tussen werkgever en werknemer en een contextspecifieke aanpak: kijk wat er voor de unieke werknemer en unieke organisatie nodig is om te 'destressen'. Als het welzijn van individuele werknemers wordt verbeterd, zal dit de veerkracht van de hele organisatie versterken. En soms zitten er weeffouten in organisaties die stress veroorzaken. Het jubileum van de NVZD biedt een kans om hierbij stil te staan en innovatieve strategieën te omarmen. Alleen zo kunnen we de vitaliteit binnen Nederland bevorderen.

~ Christiaan Vinkers is psychiater en hoogleraar Stress en Veerkracht bij het Amsterdam UMC. Hij leidt het onderzoeksconsortium DESTRESS.

De essentie van leider-schap in de zorg

We spreken met prof. dr. Carina Hilders over de essentie van leiderschap, zelfzorg en hoe zij zichzelf en haar organisatie in balans houdt in een wereld waarin we voor steeds meer uitdagingen lijken te staan.

Carina: "Het is duidelijk dat we in een complexe wereld leven. Als je kijkt naar de geopolitieke spanningen en de uitdagingen die wereldwijd en in Nederland op ons afkomen, dan kun je niet anders dan die complexiteit erkennen. In de zorg speelt dat net zo. Het gaat erom dat je leert omgaan met die complexiteit, dat je die verkent en begrijpt hoe je daar op een goede manier mee om kunt gaan. Je moet continu de balans vinden tussen wat er buiten in de wereld gebeurt en hoe je daarbinnen, in je organisatie en regio, verantwoordelijk mee omgaat."

Carina benadrukt hoe belangrijk het is om als bestuurder in balans te blijven: "In leiderschap is het essentieel dat je bewust bent van je eigen vitaliteit. Dat betekent dat je goed voor jezelf zorgt en bewust in balans blijft. Als je niet in balans bent, kun je minder goed om je heen kijken, heb je minder oprechte aandacht in gesprekken en zie je minder snel wat er speelt. Het leidt tot stress en oogkleppen. De kern van goed leiderschap, zoals ik dat zie, is dat je echt verbinding maakt met je mensen, je organisatie en je regio. En die verbinding begint bij jezelf."

Ze vervolgt: "Een organisatie is eigenlijk als een lichaam. De naam zegt het al: het is een orgaan waarin mensen met elkaar samenwerken, verbinden, innoveren, plannen maken en leren. Er is een hele dynamiek binnen zo'n organisatie, die alleen goed functioneert als de mensen daarin gezond en in balans zijn. Als leider moet je je medewerkers koesteren, want zij zijn het hart van de organisatie."

Hoe geef je die persoonlijke zorg en aandacht vorm in je dagelijkse praktijk? Carina glimlacht en legt uit: "Oprechte aandacht is voor mij de drijfveer in alles wat ik doe. Of het nu gaat om gesprekken met mensen, het lezen van stukken of zelfs het directe contact met patiënten dat ik nog af en toe heb. Dat laatste is iets waar ik ontzettend dankbaar voor ben. Die verbinding met de patiëntenzorg brengt me telkens weer terug naar de essentie van de organisatie. Als je bewust aandacht geeft en echt nieuwsgierig bent naar wat er speelt, krijg je daar energie van terug. Het voedt je, en uiteindelijk komt het allemaal neer op de kernvraag: wordt de patiënt hier beter van?"

Ze vervolgt: "Ik kijk bijvoorbeeld vaak 's ochtends en 's avonds uit het raam en zie hoe medewerkers naar het gebouw lopen. Lopen ze energiek? Praten ze met elkaar, of zien ze er moe uit? Dat zegt zoveel over de energie binnen de organisatie. Voor mij gaat het erom het verhaal van de organisatie te vinden en dat te voeden. Als de waarden van de medewerkers overeenkomen met die van de organisatie, dan ontstaat er een natuurlijke flow. Dan ga je met energie naar huis en werk je met voldoening."

> "Een organisatie is als een lichaam. Alle onderdelen moeten goed samenwerken om goed te kunnen functioneren."

Carina vertelt verder over hoe ze tijdens de coronapandemie omging met de druk die op haar als bestuurder werd gelegd: "Toen de pandemie uitbrak, stond ik voor een situatie die totaal onbekend was. We hadden geen idee wat corona zou betekenen voor de organisatie, voor de medewerkers, en voor mezelf. Maar ik wist dat het belangrijkste was om zelf in ba-

lans te blijven, hoe uitdagend dat ook was. Ik besloot bewust nog eerder naar bed te gaan, gezonder te eten en zelfs tussen de middag te gaan hardlopen. Het klinkt misschien tegenstrijdig om in zo'n hectische tijd extra aandacht aan zelfzorg te besteden, maar dat is noodzakelijk. Door goed voor mezelf te zorgen, kon ik de rust en het overzicht bewaren die nodig waren om de organisatie goed te leiden."

Wat drijft je als bestuurder? Waarom heb je voor dit vak gekozen? Carina wordt kort stil, een moment van reflectie. Ze vervolgt dan: "Het was een moeilijke beslissing. In hart en nieren ben ik nog steeds dokter. Toen ik besloot om volledig als bestuurder aan de slag te gaan, deed ik dat omdat ik mijn organisatie niet in de steek kon laten. Het was een bewuste keuze, en ik heb er geen spijt van gehad."

Ze legt verder uit: "Ik focus me nu op vrouw-gerelateerde aandoeningen vanuit mijn rol als bestuurder. Zo kan ik op een andere manier impact maken. Het geeft me voldoening, hoewel er altijd een stukje blijft dat verbonden is met mijn oude vak."

Carina benadrukt: "De vitaliteit en zorg die je als leider voor jezelf hebt, kun je direct doortrekken naar je organisatie. Het gaat erom een omgeving te creëren waarin iedereen zich gewaardeerd voelt, van de neurologen tot de schoonmakers. Alleen dan kun je als organisatie echt floreren en bijdragen aan de beste zorg voor iedereen."

Ze voegt eraan toe: "Als we het hebben over het Integraal Zorgakkoord (IZA) en de volumestandaarden, dan richt dat zich vaak op kwaliteit. Maar ik durf de vraag te stellen: moeten we niet meer kijken naar toegankelijkheid? Dat aspect zit natuurlijk ook in het IZA, met name in de regionale samenwerking en de juiste zorg op de juiste plek. Toegankelijkheid staat enorm onder druk. Dus als we praten over de beste zorg, moeten we dan alleen kijken naar bijvoorbeeld onze prestaties op het gebied van oncologie in Europa? Of zeggen we dat het in Nederland onacceptabel is dat er gezondheidsverschillen zijn tussen mensen met een hoge en lage sociaaleconomische status? Dit gesprek moeten we voeren."

~ Na meer dan twee decennia gewerkt te hebben bij het Reinier de Graaf Gasthuis, waarvan acht jaar als bestuurder, maakt Carina Hilders nu de overstap naar voorzitter raad van bestuur bij het UMC Utrecht. ■

>> Vervolg van pagina 7

Bevindingen uit het vitaliteits-onderzoek

Op basis van de ingevulde vragenlijsten en de gesprekken van de deelnemers presenteren we de volgende bevindingen:

ZINVOL MAAR ARBEIDS-INTENSIEF
Het werk als bestuurder in de zorg wordt overwegend als zinvol maar erg arbeidsintensief beschouwd. Het trekt vaak een grote wissel op de eigen (mentale) gezondheid, welzijn en de sociale verbindingen met gezin, familie en vrienden. De vraag of je werkt en leeft zoals je dat zou willen kwam regelmatig ter sprake. Naar de toekomst kijkend is er enige vrees of dit is vol te houden.

EENZAAM
Sommige bestuurders vertelden dat ze zich soms eenzaam voelen in het werk. Vooral de bestuurders die een eenhoofdige raad van bestuur vormen bleken hier last van te hebben. Ze zoeken wel intervisiegroepen op of hebben een collega in een andere organisatie met wie ze wel eens sparren, maar daar bespreekt men toch niet alles. Bestuurders met een (beginnend) conflict met de raad van toezicht bleken vaak last van spanningsklachten te hebben. Datzelfde geldt voor bestuurders met zorgen in hun privésituatie.

GOED, MAAR NIET OPTIMAAL
Uit het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek blijkt dat het met de ervaren gezondheid, veerkracht en zingeving in het werk goed zit. De vitaliteit van de bestuurder is echter niet optimaal en dat komt omdat er slecht wordt gescoord op de mentale belastbaarheid, werk-privé balans en toekomstperspectief.

PERSOONLIJK PLAN
Er is echter goed nieuws. De inzichten uit het DIX en Energie-Kompas onderzoek en daarover een adviesgesprek aan te gaan voor verdere toelichting, duiding, context en advies hebben de deelnemers geholpen om betere keuzes te maken om gericht aan de slag te gaan met de eigen vitaliteit. De aanpak heeft ertoe geleid dat vrijwel alle deelnemers een persoonlijk plan hebben of dit aan het maken zijn gericht op hun duurzame inzetbaarheid. Voor een enkeling betekent dit overigens ook dat zij aan een demotie denken of een geleidelijke afbouw uit de huidige functie. ■

40%
van de respondenten neemt geen korte pauzes en 15% neemt geen lunchpauzes

74%
scoort gemiddeld op algemene gezondheid. Er is wel regelmatig sprake van slaapproblemen.

30%
HEEFT LAST VAN WORKAHOLISME

52%
HEEFT HET GEVOEL CONTINU BEREIKBAAR TE MOETEN ZIJN

57%
van de respondenten vindt dat ze betekenisvol werk verrichten

41%
ERVAART EEN DISBALANS TUSSEN WERK EN PRIVÉLEVEN

Juridische helpdesk van WNT tot WW

Als advocaat bij BASE Advocaten heb ik het voorrecht om al twintig jaar bestuurders in de zorg te ondersteunen via de Juridische Helpdesk van de NVZD. De wereld van zorgbestuur is dynamisch en uitdagend. Of het nu gaat om ontslagkwesties, arbeidsconflicten of vraagstukken rondom de Wet normering topinkomens (WNT), mijn team en ik staan klaar om deskundig advies te geven.

BINNEN EEN UUR EEN EERSTE ADVIESGESPREK

De telefoon gaat: “Rob, ik heb zojuist gesproken met een bestuurder van een zorginstelling. Zij heeft van de Raad van Toezicht te horen gekregen dat men afscheid wil nemen. Kun je direct contact met haar opnemen?” Doorgaans zorg ik ervoor dat ik de betreffende bestuurder al binnen een uur aan de lijn heb voor een eerste adviesgesprek. In dat gesprek bespreken we hoe de bestuurder het beste kan reageren op zo’n situatie. De belangrijkste vraag die ik stel is: wat wil je zelf? Samen kijken we vervolgens naar de meest passende aanpak. Is er sprake van arbeidsongeschiktheid of een conflict? Hoe kan de bestuurder de reputatie beschermen? En natuurlijk, is de regeling WNT-proof? Heb ik recht op een WW-uitkering? Maar ik vraag ook altijd: hoe gaat het met je? Zo’n boodschap heeft immers niet alleen juridische implicaties, maar ook een grote persoonlijke impact.

JURIDISCHE HELPDESK DOOR DE JAREN HEEN

In de afgelopen tien jaar heb ik gemerkt dat het aantal vragen dat BASE Advocaten via de NVZD ontvangt, is gehalveerd. Tien jaar geleden kwamen er gemiddeld 60 vragen per jaar binnen, terwijl dat aantal nu rond de 30 ligt. Destijds betroffen veel van deze vragen WNT-kwesties, wat aangeeft dat bestuurders en hun organisaties inmiddels beter vertrouwd zijn met deze regelgeving. Ondanks de afname in aantal, merk ik dat de complexiteit van de vraagstukken is toegenomen en dat de inhoud verschuift naar andere juridische uitdagingen.

WAARDEVOLLE DIENSTVERLENING VOOR NVZD-LEDEN

Leden van de NVZD kunnen jaarlijks aanspraak maken op één gratis adviesuur op het gebied van arbeidszaken bij BASE, een dienst die door de NVZD wordt gesubsidieerd. Dit uur is vaak voldoende om de meest urgente vragen te bespreken. Als er meer tijd nodig is, kunnen NVZD-leden tegen een gereduceerd tarief verdere juridische ondersteuning krijgen.
Als er een rechtsbijstandverzekering is gesloten voor rechtsbijstand via de NVZD en AON, kan de zaak – mits deze onder de dekking van die verzekering valt – bij BASE worden ondergebracht.

Mijn doel is dat bestuurders zich gesteund voelen in hun werk, wetende dat zij bij juridische uitdagingen op de juiste hulp kunnen rekenen. Dat is wat mij motiveert en waar ik trots op ben.

~ *Rob Sies, partner arbeidsrecht en mede-oprichter van BASE Advocaten in Rotterdam is advocaat arbeidsrecht en medezeggenschap, gespecialiseerd in de WNT.*

~ *De NVZD kent een eerstelijnshelpdesk en een tweedelijnshelpdesk. De eerste lijn is NVZD-jurist Marein Poel. Als er een conflict ontstaat, wordt vaak de hulp van de tweede lijn Rob Sies ingeroepen.*