



Bestuurders Isala en Franciscus: faciliterend leiderschap is sleutel tot succes

Hoe geef je leiding aan complexe veranderingen? Ziekenhuisbestuurders Ina Kuper (Isala) en Peter-Willem van Lindenberg (Franciscus) navigeren dagelijks door complexe transitie. In dit interview delen ze openhartig hoe zij sturen op verandering, lastige beslissingen nemen en zorgen voor een toekomstbestendige zorgorganisatie. Hun visie: faciliterend leiderschap maakt het verschil. Annouk de Boer en Tapasya Vreeken gingen in een artikel op Zorgvisie in gesprek met de twee bestuurders uit het Oosten en Westen van Nederland, die te maken krijgen met grote transitie in de zorg. Wat vraagt dit van hen?

Complexe transitie in Zwolle en Rotterdam

Ziekenhuizen in Nederland staan voor complexe veranderingen. Ook Ina en Peter-Willem worden geconfronteerd met complexe uitdagingen bij Isala en Franciscus.

Transitie naar zorgpad-gerichte structuren bij Franciscus

Peter-Willem legt uit dat regionale samenwerking, nieuwbouw, digitalisering, concentratie en spreiding van zorg en cybersecurity belangrijke thema's zijn waar hij zich mee bezighoudt. "Ziekenhuizen kunnen niet alles alleen. Samenwerking met andere zorgaanbieders en gemeenten is essentieel." Ook heeft Franciscus recentelijk een transitie ondergaan door naar een zorgpad-gerichte organisatiestructuur te gaan middels clusters.

Binnen iedere cluster is er aansturing door duaal management; een directeur zorg én een medisch directeur. Met hen en de andere directieuren bedrijfsvoering en de Specialisten Coöperatie Franciscus wordt de bestuursraad gevormd. Door deze clusters lopen horizontaal vier strategische programma's gericht op cluster-overstijgende realisatie van de meerjarenstrategie / strategisch ziekenhuisplan.



Ina Kuper is inmiddels bijna negen jaar lid van de Raad van Bestuur bij Isala. Naast haar functie is zij voorzitter van het ROAZ in regio Zwolle en het landelijk netwerk acute zorg. Met een achtergrond als reumatoloog heeft zij twintig jaar ervaring opgedaan in onder meer Lelystad, Emmeloord en Enschede. Haar brede bestuurlijke ervaring geeft haar een gedegen inzicht in de complexe processen van continu verbeteren, innoveren en de positieve rol die het Lean gedachtengoed hierbij kan spelen.

Peter-Willem van Lindenberg is inmiddels bijna drie jaar onderdeel van de driekoppige Raad van Bestuur bij Franciscus. Met een achtergrond in bedrijfskunde en filosofie en eerdere ervaring in de consultancy, maakte hij de overstap naar de zorgsector vanuit een verlangen om zich te verbinden aan een maatschappelijke organisatie. Zijn unieke invalshoek, geen zorgachtergrond, maar wel gedreven door persoonlijke ervaringen met ziekenhuizen, geeft hem een frisse blik op de organisatiekant en samenwerking in de zorg.





Interne organisatietransitie bij Isala

Isala maakt een grote interne organisatietransitie mee. Nu is Isala nog georganiseerd in tweeëndertig resultaatverantwoordelijke eenheden en per 1 april vindt er een overgang plaats naar acht divisies, vertelt Ina. "Dit moet de slagkracht vergroten, onder andere door meer door het mandaat van de divisiedirecties te vergroten en de samenwerking tussen divisies, door onze manier van werken, samen met de medische staf. We hebben transitiewerkgroepen gevormd om mee te praten over besturing, financiën, cultuur en leiderschap. We hebben ook zorgpaden ingericht en Divisie-overstijgende zorgpaden toegewezen aan directeuren. Dit helpt ons om beter samen te werken en de zorg efficiënter te organiseren."

Regionale samenwerking noodzakelijk bij Isala en Franciscus

In de huidige zorgomgeving is het essentieel dat ziekenhuizen samenwerken met andere zorgaanbieders en gemeentes. Dit geldt niet alleen voor acute zorg, maar ook voor preventie, hoog volume planbare zorg, hoogcomplexiteit en chronische zorg. Tijdens de COVID-periode heeft Isala geleerd dat ze niet alles zelf kunnen organiseren en dat ze andere partijen nodig hebben om de zorgketen goed te laten functioneren.

"Dit geldt niet alleen voor acute zorg, maar ook voor oncologie en vaatchirurgie. We moeten samenwerken met kleinere ziekenhuizen en andere zorgaanbieders om de zorg toegankelijk en van hoge kwaliteit te houden. Een voorbeeld hiervan is onze samenwerking met Harderwijk voor interventieradiologie, waarbij we personeel delen om de zorg efficiënter te organiseren."

Peter-Willem benadrukt dat de samenwerking binnen Franciscus met huisartsen, verloskundigen en VVT-organisaties om geïntegreerde (spoed)zorg te bieden echt helpt om de zorgstromen beter te beheren en de patiëntenzorg te optimaliseren. Maar ook door gezamenlijk onderzoek te doen en zorgdata te gebruiken, wat in Rijnmond gebeurt binnen het samenwerkingsverband BeterKeten.

Hierbij is het belangrijk om elkaars taal te leren spreken en de samenwerking te faciliteren. Dit geldt zowel voor andere zorgorganisaties als voor het sociaal domein, waarmee wordt samengewerkt. "We moeten elkaar goed begrijpen voordat we effectieve besluiten kunnen nemen. Een succesvolle regionale samenwerking vereist dat bestuurders hun eigen organisatiebelang durven los te laten en het belang van de patiënt en de regio voorop te zetten."



Leiderschapstypes: faciliterend

Dat er grote uitdagingen zijn in het huidige tijdgewricht, is duidelijk. Hoe navigeren Ina en Peter-Willem daarin en welk type leiders zijn zij? Leiderschap in de zorg vereist inmiddels een sterke focus op regionale samenwerking en het faciliteren van samenwerking tussen verschillende zorgaanbieders. Besturen bleef vroeger beperkt tot de vier muren van het ziekenhuis, maar dat is inmiddels verleden tijd.

Ina legt uit dat het patiëntbelang leidend is en dat het ziekenhuisbelang groter is dan het individuele belang. "Het is belangrijk om vanuit een gezamenlijke doelstelling te werken en de maatschappelijke verantwoordelijkheid in te vullen. We moeten ons steeds afvragen waarom we iets doen en hoe het bijdraagt aan de zorg voor de patiënt en aan het collectieve belang."

Kwaliteit van leiderschap cruciaal voor een succesvolle verandering

Als we de stelling poneren dat leiderschap vaak een drijvende kracht is achter een transitie komen beide bestuurders met een vrijwel identieke reactie: "Laten we de rol van een bestuurder niet overschatten."

Peter-Willem en Ina geloven beide niet in een autoritaire leiderschapsstijl. Het is onmogelijk om als bestuurder alle antwoorden te hebben. Ina geeft aan: "Het besef dat je als bestuurder niet het complete plaatje beheerst, maakt het juist essentieel om te vertrouwen op het team. Zo blijft iedereen betrokken en dragen we samen bij aan een succesvolle transitie."

Ook Peter-Willem verwoordt het treffend: "Het is niet de zekerheid van de uitkomst die telt, maar de moed om keuzes te maken in de juiste richting en daarmee het fundament te leggen voor een duurzame toekomst. Je moet zelf niet de expert willen zijn – het is belangrijk om de ruimte te geven aan de mensen die dagelijks met de zorg bezig zijn."

Hiermee onderstreept hij dat de kwaliteit van het leiderschap niet draait om het beheersen van alle details, maar om het creëren van een omgeving waarin iedereen zich gehoord en gesteund voelt. Ina voegt hieraan toe: "Leiderschap in complexe veranderingen gaat veel meer om ruimte bieden, actief luisteren en samen met je team de koers bepalen – zelfs als de weg onduidelijk is."

In een wereld vol verandering laten deze bestuurders zien dat goed leiderschap draait om het creëren van de juiste omstandigheden. Dit is de sleutel tot innovatie, samenwerking en een ziekenhuis dat klaar is voor de toekomst.



De kern van faciliterend leiderschap

Voor beide bestuurders is het duidelijk: de toekomst in de zorg vraagt om leiders die faciliteren in plaats van enkel sturen. Zij benadrukken enkele essentiële kernprincipes:

Ruimte voor medewerkers en kennisdeling

"In onze organisatie ligt de echte kracht op de werkvloer", zegt Ina. Zij wijst erop dat de beste ideeën vaak van professionals komen die dagelijks met patiënten werken. Het is de taak van de leider om deze kennis te benutten: "Je moet luisteren, de ruimte geven en vertrouwen hebben in wat je medewerkers te bieden hebben. Dat is de sleutel tot een innovatieve en toekomstbestendige zorgorganisatie." Door de expertise van het team centraal te stellen, kan een leider zorgen voor een cultuur van continue verbetering.

Transparantie en open communicatie

Peter-Willem benadrukt het belang van openheid in moeilijke tijden: "Transparantie is essentieel, zeker als je besluiten moet nemen die veel weerstand oproepen. Als je eerlijk communiceert over de onzekerheden en de risico's, voed je het vertrouwen." Deze open communicatie zorgt ervoor dat de hele organisatie betrokken blijft bij de koers van de organisatie.

Flexibiliteit en wendbaarheid

Faciliterend leiderschap betekent niet alleen dat je ruimte creëert voor je team en gezamenlijk de koers bepaalt, maar ook dat je bereid bent om je eigen koers bij te stellen wanneer de omstandigheden daarom vragen. Zoals Peter-Willem aangeeft: "Je moet altijd bereid zijn om bij te sturen. Niet koppig vasthouden, ook al lijkt de koers in eerste instantie duidelijk."

Deze wendbaarheid is essentieel in een omgeving waar de toekomst onzeker is en veranderingen snel op je afkomen. Tegelijkertijd gaat het daarbij niet alleen om het aanpassen van de strategie; het vergt ook dat je als bestuurder je eigen ego kritisch blijft bekijken. In het gesprek benadrukt Peter-Willem dat je als bestuurder moet oppassen dat je niet té veel in je eigen overtuigingen vervalt: "Je moet proberen je bewust te zijn van je eigen tekortkomingen en ego en ervoor zorgen dat je niet te veel in jezelf gaat geloven. Het organiseren van tegenspraak in een vroeg stadium helpt om dat evenwicht te bewaren."

Ina benadrukt dat deze combinatie, de bereidheid om je koers bij te stellen én het onderkennen van je eigen beperkingen, de basis vormt voor een veerkrachtige en wendbare organisatie.



Door open te staan voor feedback en actief ruimte te geven aan kritische geluiden bij medewerkers, zorg je ervoor dat besluiten niet alleen weloverwogen, maar ook breed gedragen zijn.

Deze flexibele en wendbare houding, gecombineerd met het besef dat je als leider niet alle antwoorden hoeft te hebben en dat je eigen ego soms kan tegenwerken, is een belangrijke kern van faciliterend leiderschap.

Patiëntbelang en maatschappelijk belang

Faciliterend leiderschap is ook het maatschappelijk belang dienen en daarmee het belang van de patiënt voor ogen houden. Ina en Peter-Willem benadrukken dat iedere strategische beslissing moet worden afgewogen tegen de impact op de samenleving en de impact op patiënten. Dit maatschappelijk en patiëntgerichte uitgangspunt is niet slechts een abstract ideaal, maar de kern die de organisatie stuurt en motiveert. Zoals Peter-Willem het verwoordt: "Elke keuze die we maken, moet bijdragen aan een zorgsysteem waarin de patiënt en de maatschappelijke taak voorop staan.

Voor Ina is dit collectieve belang een concrete richtlijn voor leiderschap: "Het gaat erom dat we als organisatie niet alleen intern succesvol zijn, maar dat we ook onze maatschappelijke verantwoordelijkheid omarmen.

Iedere ingrijpende verandering moet bijdragen aan een groter belang. Dit uitgangspunt vormt voor Ina en Peter-Willem onder andere de basis van faciliterend leiderschap. Het vraagt van bestuurders om beslissingen niet alleen te baseren op interne organisatie, maar ook om het grotere plaatje te blijven zien. Door het maatschappelijk en patiëntbelang als leidraad te nemen, kun je in theorie makkelijk keuzes maken als leider.

Moeilijke keuzes maken en omgaan met weerstand

Ina en Peter-Willem schetsen allebei een helder beeld van hoe zij leiderschap zien in complexe transitie. De vraag die opborrelt is of het leven van een bestuurder eigenlijk helemaal niet zo ingewikkeld is. Met een grimas wordt deze vraag gepareerd: "nee, het is eigenlijk keihard werken", zegt Ina en ook Peter-Willem knikt instemmend. Het zijn complexe beslissingen, die gepaard gaan met weerstand en druk uit de organisatie.

Ina en Peter-Willem vertellen dat het nemen van moeilijke beslissingen, zoals ingrijpende nieuwbouwprojecten of organisatorische herstructureringen, inherent is aan hun rol, maar dat het zeker wel moeilijk is.



Het zijn geen onderwerpen om lichtzinnig mee om te gaan. Peter-Willem: "Het nemen van een besluit dat verstrekkende gevolgen heeft, vraagt om een zekere dapperheid. Je moet bereid zijn om een sprong in het diepe te wagen, ook als dit weerstand oproept."

Volgens hem zijn het vaak juist de kleinere besluiten die de grootste weerstand oproepen, omdat die dichterbij de huid liggen van de betrokkenen. Dit vraagt om een delicate balans tussen vasthouden aan de langetermijnvisie en flexibel inspelen op feedback vanuit de organisatie. Ina vult aan: "Als bestuurder draag je de last van iedere beslissing, omdat elke keuze direct invloed kan hebben op je medemens. Het is cruciaal dat je deze verantwoordelijkheid durft te nemen en tegelijkertijd een omgeving creëert waarin open dialoog en constructieve feedback de norm zijn."

Moeilijke keuzes maken en omgaan met weerstand

Bestuurders worden geconfronteerd met beslissingen die impact hebben op de individuele medewerker, de patiënt en het bredere collectief. Dat vraagt om moed, empathie en analytisch vermogen.

De verhalen van Ina en Peter-Willem maken duidelijk dat er geen eenduidig antwoord is op de complexe vraagstukken waarmee zij te maken hebben. Het is een constante balans tussen strategische ambitie en de dagelijkse realiteit.

De vraagstukken in Zwolle en Rotterdam kunnen verschillen, maar Ina en Peter-Willem zijn het eens over één cruciaal aspect: faciliterend leiderschap is essentieel in een zorglandschap dat voortdurend in beweging is. Of je nu in het oosten of westen van Nederland werkt, samenwerking, open communicatie en het collectieve belang stellen, zijn onmisbare principes voor het succesvol navigeren door complexe transities en het bouwen aan een toekomstbestendig ziekenhuis.

De openhartigheid van Ina en Peter-Willem over de persoonlijke en professionele druk die zij ervaren, roept op tot reflectie. Het is een uitnodiging voor andere leiders om in gesprek te gaan over wat zij nodig hebben om deze complexe taak aan te kunnen. En de vraag: hoe kunnen we samen bouwen aan een toekomstbestendig ziekenhuis?

CONCLUSION

Interesse in meer informatie?

Wil jij verder praten over het vormgeven en realiseren van complexe organisatietransities in de zorg? Neem contact met ons op.



Annouck de Boer
annouck.de.boer@morgens.nl
0641759340



Tapasya Vreeken
tapasya.vreeken@morgens.nl
06 472 77 039

Morgens

Kanaalpark 140
2321 JV LEIDEN
071 - 3313 640

www.morgens.nl

ZORGVISIE

**Bestuurders Isala en Franciscus:
faciliterend leiderschap is sleutel tot succes**