



Bestuurders Amsterdam UMC en Noordwest: Een goede leider zoekt de weerstand op

‘Een goede leider zoekt de weerstand op.’ Voor Yvonne Koppelman (Amsterdam UMC) en Jurgen Sernee (Noordwest Ziekenhuisgroep) is dat geen holle frase, maar dagelijkse praktijk. Hun werk speelt zich af in een zorgwereld die continu beweegt: fusies, digitalisering, personeelskrapte en financiële druk volgen elkaar op. In die bewegingen zoeken ze actief waar weerstand zit, door verbinding te maken met de werkvloer.

Morgens consultants Annouck de Boer en Tapasya Vreeken gingen in gesprek met Yvonne Koppelman, CFO en lid raad van bestuur van Amsterdam UMC, en Jurgen Sernee, bestuurder van Noordwest Ziekenhuisgroep. Beiden begonnen ooit met de studie Gezondheidswetenschappen en staan nu aan het roer van grote zorgorganisaties.

Zij laten zien hoe nieuw leiderschap eruitziet. Leiderschap draait niet om simpele antwoorden, maar om het balanceren tussen spanningen: korte en lange termijn, organisatiebelang en maatschappelijk belang, verbinding en richting. Er is lef nodig om weerstand op te zoeken, vertrouwen te geven en complexe vraagstukken wat eenvoudiger te maken.

Interne harmonisatie en brede blik naar buiten

Voor Jurgen draait leiderschap om verbinden. In Noordwest loopt een deel van de nieuwbouw op zijn eind, terwijl transities als digitalisering, regionale samenwerking en financiële koerswijzigingen tegelijk spelen.

Dat vraagt overzicht en het vermogen zaken aan elkaar te knopen. “Niet in een klassieke piramide, maar er dwars doorheen”, zegt hij. “Ik zie het als mijn rol om de blik te verbreden en de buitenwereld naar binnen te brengen.”

Yvonne herkent dat. De fusie van AMC en VUmc naar Amsterdam UMC zorgde een aantal jaar voor een interne focus. Terwijl ondersteunende processen nog verder worden geharmoniseerd, richt de blik zich nu ook weer naar buiten: samenwerkingen in de regio, landelijke ontwikkelingen en bijvoorbeeld de versnelling van digitalisering. “We zijn intern nog niet klaar, maar de wereld wacht niet. De kunst is om beide bewegingen tegelijk te maken. De luiken moeten weer open.”



Lef door te doen

Beiden benadrukken dat leiderschap vraagt om het lef om te handelen. Jurgen: "Te vaak hoor ik waarom iets niet kan: zorgverzekeraars, privacy, de contractering. Dat kan niet meer. We moeten in dit tijdsgewricht het grotere perspectief zien. Dat betekent soms bewust afwijken van regels of kaders als het maatschappelijk belang dat vraagt. Dan zeg je: ik doe het anders, en ik leg uit waarom."

Yvonne licht toe: "Soms betekent leiderschap dat je een stap terugzet in je koers, ook als je als organisatie verder bent of wilt gaan. Illustratief is hierbij is de gezamenlijke digitaliseringsagenda van de regio waar zowel Amsterdam UMC als Noordwest deel van uitmaken. Landelijk kan een andere koers of keuze nodig zijn. Dat maakt dat je als organisatie soms een stapje terug moet doen, om samen verder te komen. Dat vraagt lef, duidelijkheid en een goede uitleg aan medewerkers."

Weerstand opzoeken

Weerstand is een onlosmakelijk onderdeel van verandering. Voor Jurgen en Yvonne is het geen wanklank, maar een teken van betrokkenheid. "Juist de meest bevlogen mensen uiten hun zorgen", zegt Yvonne. "Daar moet je naar luisteren."

"Een goede leider gaat actief op zoek naar weerstand", vult Jurgen aan. "Het is waardevol om te begrijpen waar die vandaan komt." Daarom is hij regelmatig op de werkvloer. "Daar hoor je wat mensen echt bezighoudt. Als je dat niet bespreekbaar maakt, blijft het onderhuids broeien."

Weerstand bespreekbaar maken haalt misverstanden weg. Jurgen noemt een voorbeeld: "In een bepaald project dacht men dat het vooral om bezuinigen ging. Door het gesprek te voeren ontstond begrip. Je kunt pas samen verder als alle beelden op tafel liggen."

Verbinding maken en aanspreekbaar zijn

Verbinding maken is voor beide bestuurders een bewuste keuze. "Ook moet je aanspreekbaar zijn als bestuurder." Yvonne geeft als voorbeeld 'het rondje nieuwsgierig' waarbij de raad van bestuur op uitnodiging van teams in de organisatie in gesprek gaan over wat hen bezighoudt. Op strategiedagen wordt altijd een zo breed mogelijke afspiegeling van de organisatie uitgenodigd, zodat je verschillende perspectieven en geluiden hoort. "Onze deur bij de raad van bestuur staat altijd open. We zijn benaderbaar voor iedereen met respect voor de lijn."



Jurgen zoekt die verbinding ook: "Op de werkvloer zie je wat er echt speelt, niet alleen wat er op papier staat of wat je uit je eerste kring hoort." Het fysieke gesprek, van koffiekamer tot teamronde, werkt om verkeerde aannames en onderhuidse onrust tijdig te signaleren en adresseren.

Yvonne bouwt samen met de andere raad van bestuursleden ook structureel momenten van contact in, bijvoorbeeld bij nieuwe leidinggevenden. "We spreken elke nieuwe leidinggevende na honderd dagen. Hun observaties zijn verfrissend en geven ons scherpheid. We moeten voortdurend nieuwsgierig en alert blijven naar wat er in de organisatie leeft, want we moeten het samen doen."

Richting geven zonder mitsen

Luisteren en verbinding maken is één kant. Duidelijkheid de andere. Jurgen ziet vaak een koers of richting met mitsen en maren. "Dat schept verwarring. Het is heel helpend om het is heel helpend om wat minder 'tenzij' te zeggen. Uiteindelijk helpt duidelijkheid je veel verder."

Yvonne benadrukt het belang van perspectief: "Bestuurders hebben de taak een vergezicht te bieden. Het is echter een illusie dat je als bestuurder altijd het antwoord hebt. Goed leiderschap betekent ook kwetsbaarheid durven tonen door te zeggen dat je het niet weet."

Jurgen werkt, als goed voorbeeld, bewust samen met zijn collega-bestuurders vanuit één werkkamer. Niet alleen om de samenwerking zichtbaar te maken, maar vooral om elkaar gedurende de dag vaak te spreken en af te stemmen. Leiderschap staat of valt immers niet met één bestuurder. De effectiviteit hangt echt samen met het functioneren als team.

In Amsterdam UMC investeert de vijfhoekpige raad van bestuur bewust in een hechte samenwerking en gedeelde visie. Periodiek trekken ze zich ook samen terug om hun waarden en richting te bespreken, begeleid door een externe. "De complexiteit van ons werk kan ertoe leiden dat je door de waan van de dag uit elkaar gaat lopen", zegt Yvonne. "Daarom bouwen we ruimte in om onze gezamenlijke koers te bewaken en daarover in gesprek te blijven."

Balans tussen korte en lange termijn

Bestuurders volgen zelden een rechte lijn. Ze laveren dagelijks tussen verschillende belangen voor patiënt, medewerker, organisatie en maatschappij. Yvonne: "Het systeem kijkt op dit moment vooral naar de resultaten en de continuïteit van de organisatie en niet naar onze resultaten als zorgnetwerk en de resultaten als gevolg van de samenwerkingen in de regio. Het zijn geen kpi's waar we gewend zijn op te sturen; dat geldt voor ons als bestuur maar ook voor de toezichthoudende organen en verzekeraars."



Jurgen: "Het is balanceren. Vandaag stuur je op zwarte cijfers, morgen investeer je in samenwerking die pas later rendeert. De kunst is niet te verdwalen in de waan van de dag, maar om het grotere doel voor ogen te houden."

Ook de moeilijke gesprekken horen daarbij. "Digitalisering en AI veranderen functies", zegt Jurgen. "Als we dat gesprek niet voeren, wordt de zorg alleen maar duurder."

Ander leiderschap

De verhalen van Yvonne en Jurgen tonen dat leiderschap in de zorg verandert. Geen bestuurders die zich verschuilen achter regels, maar leiders die durven doen, dicht bij de werkvloer blijven en richting geven. "We moeten onzekerheid omarmen", zegt Yvonne. "Keuzes durven maken, ook als ze pijn doen."

Ze lacht breed: "Ik heb de leukste baan van Nederland. Het is uitdagend, en juist daarom moeten we het leuk houden. Humor en relativering zijn onmisbaar." Jurgen knikt: "Niet alles hoeft moeilijk te zijn. Leiderschap draait om complexiteit eenvoudig maken."

Tot slot

Voor ons weerspiegelen de verhalen van Yvonne en Jurgen dat leiderschap in de zorg een nieuw gezicht heeft.

Hun boodschap is helder: stap buiten de gebaande paden, geef vertrouwen en neem verantwoordelijkheid voor het grotere maatschappelijk belang. Alleen zo blijft de zorg toekomstbestendig.

De visie van Yvonne en Jurgen inspireert en roept op tot reflectie. Het is een uitnodiging voor andere leiders om in gesprek te gaan over de betekenis van goed leiderschap in tijden van complexe verandering en samen te bouwen aan toekomstbestendige zorg.



De geïnterviewden

Yvonne is CFO en bestuurder van Amsterdam UMC. Daarvoor was ze voorzitter van de raad van bestuur van het Oogziekenhuis Rotterdam en werkte eerder op beide locaties van Amsterdam UMC als directeur van een divisie en later als directeur Financiën. In haar huidige portefeuille vallen o.a. financiën, vastgoed, ICT, facilitaire dienstverlening en de medisch ondersteunende divisie van Amsterdam UMC. Na de fusie staat ze voor de uitdaging om (medische) ondersteunende processen en systemen verder te integreren en harmoniseren. Tegelijk werkt ze met het bestuur aan de implementatie van de strategie, met aandacht voor digitalisering, duurzaamheid, lange termijn huisvestingen het verder versterken van de maatschappelijke rol van Amsterdam UMC in regio en land.



Jurgen is negen jaar bestuurder van Noordwest Ziekenhuisgroep. Hij begon als fysiotherapeut en groeide via zorgmanagement door naar de raad van bestuur. Zijn portefeuille omvat vastgoed, ICT en digitale transformatie, interne veranderprogramma's en regionale samenwerking. Grote dossiers zijn de realisatie van de nieuwbouw in Alkmaar en Den Helder, een breed transformatieprogramma en het versterken van de samenwerking in de regio met ziekenhuizen, VVT-instellingen en huisartsen.



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