



Bestuurders Meander MC en OLVG: ‘Verandering is pijnlijk en dat moet je zeggen’

Ziekenhuisbestuurders Astrid Posthouwer (Meander Medisch -Centrum) en Wietske Vrijland (OLVG) geven leiding in een zorglandschap waarin grote veranderingen zoals strategieherziening, digitalisering en schaarste tegelijk om aandacht vragen. Hoe geef je richting als je niet weet waar je over tien jaar staat? Morgens consultant Annouck de Boer ging met hen in gesprek over leidinggeven in complexe transities. Geen blauwdruk, maar een gedeelde overtuiging: het vraagt om nabijheid en duidelijke kaders, om spanning verdragen in plaats van oplossen, en om hardop zeggen dat verandering pijn doet.

Alles komt tegelijk

In Amersfoort en Amsterdam lopen verschillende veranderingen tegelijk. Meander werkt toe naar een nieuwe koers vanaf 2027. Volgens Astrid pakt de organisatie dit bewust breed op. “Het is een mooi traject, omdat je dat met veel betrokkenen in huis doet. Je merkt ook hoe ingewikkeld het is om zo’n proces goed te doorlopen, zodat iedereen het gevoel heeft: ik mag meedenken.” Tegelijkertijd past de organisatie de managementstructuur aan. Aanleiding ligt in de te grote scope en werkdruk van managers.

“We willen hier echt investeren in management, zodat er meer aandacht kan zijn voor de mensen op de werkvloer.”

Ook bij OLVG lopen meerdere grote transities parallel. Wietske schetst hoe haar organisatie sinds januari werkt met een nieuwe strategie, waarin het scherp kiezen van het zorgprofiel een belangrijke pijler is. “Wat leveren we wel aan zorg en wat niet meer?”- Die keuzes hangen samen met strengere volumennormen, noodzakelijke investeringskeuzes en het behouden van cruciale basisfuncties zoals acute zorg en geboortezorg.



Daarnaast speelt de vastgoedopgave een grote rol. OLVG beschikt over twee ziekenhuislocaties, die aan vernieuwing toe zijn. Recent besloot de organisatie onder andere tot de doorontwikkeling van locatie West, die de acute zorg voor een groot deel van Amsterdam gaat dragen. Dat roept direct vragen op, zegt Wietske: "Want wat vraagt dat in de tussentijd van vakgroepen en andere teams? Hoe behoudt je wat goed gaat en hoe bereid je je voor op hoe het er over vijf of tien jaar uitziet?" Parallel daaraan lopen digitalisering en de ontwikkelingen rond AI die de veranderdruk verder opvoeren.

Besturen en leiden zijn twee verschillende dingen

De opeenstapeling van transities scherpt de vraag wat dit betekent voor de rol van bestuurders. Astrid maakt daarbij een belangrijk onderscheid tussen besturen en leidinggeven. Besturen gaat volgens haar over randvoorwaarden scheppen, zorgen dat de strategie klopt, dat de organisatie financieel gezond is en dat je inspeelt op wat eraan komt. Leiderschap gaat over iets anders. "Hoe krijg je mensen zover dat ze het doen met plezier? Dat is een heel belangrijk onderdeel van onze rol. Dat kan niet zonder echt te doorleven waarom mensen doen wat ze doen. Het vraagt om zichtbaarheid, begrip tonen en besluiten durven nemen op het moment dat het ertoe doet."

Ze loopt elk kwartaal mee op de werkvloer, in het wit. Niet om mee te beslissen, maar om te begrijpen. "Ik kom niet uit de zorg en ik kan pas richting geven als ik weet wat er speelt."

Wietske herkent het verschil. Als ze reflecteert op het leidinggeven, grijpt zij terug op een beeld dat het voor haar het beste symboliseert. "Je hebt van die ansichtkaarten die je in een café uit een rekje kan pakken", vertelt ze. "Op één daarvan stond een houten bord met de tekst: *you are not lost, you are here*. In een tijd waarin veel verandert en we nog niet precies weten hoe het er straks uitziet, maar wel dat het niet meer wordt zoals vroeger, moet de leider het gevoel geven: *you are not lost, you are here*."

Aanwezigheid en eerlijkheid vormen volgens Wietske daarin de kern. "Je bent bereikbaar en beschikbaar. Je weet waar het grofweg over gaat en je weet ook heel veel dingen niet. Daar ben je ook eerlijk over." Leiderschap betekent volgens haar niet vasthouden aan een vaste koers, maar samen blijven bewegen. "Je probeert samen dingen te doen die goed gaan. En als het niet goed gaat, dan gooi je het roer om en ga je het anders doen." Tegelijkertijd hoort daar ook realisme bij. "Vroeger komt niet meer terug. We gaan wel door en we houden de moed erin."



De omgekeerde piramide

Hoe Astrid haar rol ziet, vat ze samen met een beeld van de omgekeerde piramide. "Het is een oude metafoor, maar als je de piramide omdraait, dan staan wij niet bovenaan, maar onderaan. Dienend aan de organisatie, met stevige handen die de piramide dragen. Wij stellen de kaders, dus het mag ook stevig zijn. En binnen die kaders geven wij vrijheid en verantwoordelijkheid aan de bovenste laag. Persoonlijk leiderschap is met dat model heel erg belangrijk. Het is dienend, faciliterend en kaderstellend tegelijk. En dat betekent ook dat je heel veel moet uitleggen."

Zo leg ik bijvoorbeeld volgende week aan het MSB uit wat we met de managementstructuur bedoeld hebben. Dat heeft ook te maken met *skin in the game*: Dat je jezelf laat zien en durft te zeggen dat je veel dingen niet weet. Zoals Rutte ooit zei: met 50 procent van de kennis moeten we 100 procent van de besluiten nemen. Dat doen wij eigenlijk de hele dag."

Verandering doet pijn en dat moet je zeggen

Verandering verloopt zelden zonder frictie. Doen alsof dat niet zo is, helpt niemand. Wietske illustreert dat met een treffend beeld: "Ik was in Rome en ik was daar in de Galleria Borghese.

Daar staat het beeld van Bernini waarin Daphne tijdens haar achtervolging verandert in een boom. En als je dan goed kijkt naar haar houding en haar gezicht, dan zie je: transformatie is pijnlijk.

De transformatie in de zorg is ook pijnlijk. Het is namelijk lastig om oude gewoontes af te leren, om je vak te zien veranderen onder je handen. Om meer gebruik te maken van zorg op afstand, wat betekent dat je misschien minder vaak het gesprek in de spreekkamer met de patiënt onder vier ogen voert, zoals je zo graag wilt. Dat betekent niet dat we het niet moeten doen. Maar het betekent wel dat we respect moeten hebben voor al die zorgverleners en andere medewerkers die meegaan in die verandering van hun werk. Want dat is best wel pittig."

Astrid vult aan: "Ik denk dat wij dat ook moeten zeggen. Ik had in het begin meer de neiging om te zeggen: het komt goed, we komen er wel met elkaar. Maar het managen van schaarste hoort ook bij ons vak. We moeten ook durven zeggen dat het pittig is om nu in de zorg te werken."



Weerstand hoort bij veranderen

Weerstand is onlosmakelijk verbonden met veranderen. Voor Wietske is weerstand geen teken dat een verandering mislukt, maar een vast onderdeel ervan. "Weerstand heeft bijna altijd ook een behoefte in zich. Soms wordt weerstand al minder als je die goed uitgevraagd hebt." Dat vraagt volgens haar niet alleen om luisteren, maar ook om de bereidheid om het eigen besluit opnieuw tegen het licht te houden. "Soms kun je een besluit aanpassen en soms kan dat niet. Maar dan moet je wel uitleggen waarom dat niet kan." Volgens Wietske helpt het als organisaties leren omgaan met die spanning. "Het grootste hulpmiddel is zorgen dat je een lerende organisatie bent. Dat je bereid bent om opnieuw te kijken en bij te stellen. Er is geen recept voor succesvol transformeren anders dan dat je het samen doet."

Volgens Astrid vraagt weerstand vooral om het aangaan van het gesprek. "Niet zeggen: je houdt je rug recht en we komen hier wel doorheen." Voor haar is het cruciaal dat bestuurders de weerstand niet wegdrukken, maar onderzoeken. "Als je zelf gelooft in het eindresultaat of in het proces, dan kan je de weerstand aanhoren en kijken waar die vandaan komt." Dat betekent niet dat weerstand altijd leidt tot andere keuzes. "Soms kan je meebewegen", zegt ze, "maar je moet ook bereid zijn om te verduren dat niet iedereen het met je eens is."

Reflectie als voorwaarde

Beide bestuurders zien ruimte voor reflectie als voorwaarde voor goed leiderschap. Astrid: "Ik heb echt tijd nodig om dingen te laten bezinken. Als ik alleen maar aansta, kom ik niet toe aan nadenken. En dan verliezen mijn woorden hun kracht. De rust die ik uitstraal als ik voor een groep sta, heeft alles te maken met of ik de dag ervoor echt heb doorleefd wat ik wil zeggen. Ons vak is allesbehalve een kunstje. Je zit er met je eigen ziel en zaligheid in."

"Grote besluiten vragen dat je meerdere perspectieven tegelijk meeneemt. Je eigen oordeel, het perspectief van het team, het totaaloverzicht voor de organisatie en de bredere context daarbuiten. Dat vraagt tijd, aandacht en rust. Dat is geen quick fix", voegt Wietske toe.

Een goede leider en een succesvolle verandering

Hoe zien zij het verband tussen goed leiderschap en succesvolle verandering? Astrid: "Een succesvolle verandering begint met weten wat je wil veranderen en waarom. Leiderschap zorgt dat mensen dat begrijpen en meegaan. Maar zonder helder kader en richting, wordt leiderschap alleen chaos. Je hebt beide nodig."



Wietske benadrukt het collectieve en het lerende: "Een goede leider weet dat hij het niet alleen kan. Het vraagt om een team met de neuzen dezelfde kant en om een organisatie die bereid is stappen te zetten, te evalueren en bij te stellen. Geen vijfjarenplan dat je afvinkt, maar een richting die je levend houdt."

Tot slot

Dit gesprek laat zien dat leiderschap in de zorg steeds menselijker wordt en daarmee niet eenvoudiger. Het vraagt het vermogen om te blijven staan wanneer het schuurt, om woorden te geven aan wat pijn doet en om samen te bewegen, zonder precies te weten waarheen. De inzichten van Wietske en Astrid vormen daarmee geen conclusie, maar een startpunt voor verdere reflectie en gesprekken met bestuurders.

De geïnterviewden

Astrid Posthouwer is voorzitter van de raad van bestuur van Meander Medisch Centrum. Zij is inmiddels bijna zeven jaar bestuurder van het ziekenhuis, waarvan de laatste vier jaar als voorzitter. In haar portefeuille zitten naast zorg onder meer strategie, kwaliteit, HR, wetenschap en opleidingen. Posthouwer komt uit de managementconsultancy en werkte eerder onder andere bij commerciële zorgorganisaties en het UMC Utrecht.

Wietske Vrijland is lid van de raad van bestuur van OLVG. Zij begon haar loopbaan als chirurg en werkte jarenlang in de regio Rotterdam, waar zij ook bestuurlijk actief was binnen de medische staf. Vanuit die rol raakte zij steeds meer betrokken bij bredere vraagstukken rondom samenwerking, zorgontwikkeling en organisatieverandering. Die bestuurlijke interesse leidde haar uiteindelijk naar de raad van bestuur van het Maasstad Ziekenhuis. Inmiddels is zij de voorzitter Raad van Bestuur van OLVG in Amsterdam.



CONCLUSION

Interesse in meer informatie?

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



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

Morgens Conclusion

Kanaalpark 140
2321 JV LEIDEN
071 - 3313 640

www.morgens.nl