

Sandra Oud

tekst Philip Idenburg
beeld Evean

Twintig jaar geleden begon Sandra Oud als psychomotorisch therapeut bij de Noord-Hollandse ouderenzorgorganisatie Evean. Zij is nooit meer weggegaan. Een interview met Oud als directeur/bestuurder Zorg over wat haar beweegt in haar werk en over leiderschap in tijden van transitie.

'We hebben de
ziel van Evean
teruggevonden'

Sandra Oud verhuisde zeventien jaar geleden voor de liefde naar het Gooi. Toch is ze naar eigen zeggen "een Friezin in alles. Ik kom echt uit de klei". Zij groeide op in het kleine dorp Engelen, boven Leeuwarden. In een gezin dat hield van sporten en hard werken. Als ze terugkijkt op haar vroege ontwikkeling ziet ze een "een zeer bescheiden, sportief, lief, misschien wel een te lief meisje dat veel zorgde voor iedereen."

Ze deed de CALO in Zwolle en eenmaal op kamers begon ze zich los te maken. Hoewel ze koos voor een sportopleiding wilde ze

geen gymjuf worden. Dus studeerde ze af op bewegingsagogie en psychomotorische therapie. Haar eerste baan vond ze als psychomotorisch therapeut (pmt'er) bij Evean. "De therapie-kant van dit vak past goed bij mij; wat een psycholoog doet met woorden doen wij met bewegen."

Holistische blik

Die eerste vormende jaren in gezin en opleiding leerden Oud om heel goed te kijken, te observeren. "Om ieder mens in zijn totaliteit te zien en te doorgronden. Dat doe ik nog

steeds. Ik kan niks los van elkaar zien.” Deze visie gaat ook over complexiteit, heel relevant als het gaat om leiderschap en transformatie in de zorg. Wil ze die complexiteit omarmen? Oud: “Ja, dat vind ik het leukst. Er heerst nogal de neiging om problemen plat te slaan om ze te kunnen managen. Maar dan krijg je nooit de oplossing mét elkaar. Natuurlijk moet je overzicht creëren maar de complexiteit van ons werk vraagt dat je niet bang bent om het in z’n volledigheid te beschouwen en aan te pakken. Aan halve oplossingen hebben we niets.”

Hoe groeide zij in de nieuwe rol als directeur van een van een van de grootste vvt organisaties in Nederland? “Na een paar jaar als behandelaar deed ik al snel een coachopleiding. Ik werd coördinator, leidinggevende van mijn eigen afdeling en vervolgens van de hele behandeldienst. Daarna stapte ik over naar de intramurale zorg en ten slotte de wijkverpleging. Inmiddels ben ik bijna vier jaar directeur.” Deze koers had ze nooit van te voren bedacht. “Steeds wanneer er een nieuwe uitdaging op mijn pad kwam, stelde ik mezelf de vraag: word ik hier blij van?”

Transformatie

In de afgelopen twintig jaar is de complexiteit binnen de zorg alleen maar toegenomen. Vraagstukken werden ingewikkelder en de stelselwijziging stuurde de sector jarenlang een verkeerde kant op. Waar staan we anno 2024 wat haar betreft? Welke verandering is nodig? “Ik noem het liever transformatie want het is geen oplossing van A naar B, daarvoor is de complexiteit te groot. Tegelijkertijd heb ik nooit anders naar de zorg gekeken dan wat ik leerde in mijn opleiding:

‘Iedereen is een professional, ook de schoonmaker en verzorgende’

met holistische, integrale blik. En daarmee heb mij altijd afgevraagd: waarom moet iedereen zoveel zorgen? Als behandelaar leerde je destijds om te denken voor en de regie over te nemen van de cliënt/patiënt. Maar als directeur/bestuurder moet je de koers uitzetten, visie hebben, vraagstukken doorgronden, niet denken voor een ander. En ook niet denken dat zorg de oplossing is voor alle maatschappelijke problemen.”

Uit een diep dal

Evean kende moeilijke jaren met onder meer interne strubbelingen binnen de behandeldienst en daarna de pandemie. Precies in de tijd dat Oud aantrad als directeur/bestuurder. “We zijn uit een heel diep dal gekomen. Covid was een hele roerige en leerzame tijd. Vlak daarvoor had de FNV een zwartboek over ons gemaakt. Er speelden inhoudelijke, kwalitatieve maar ook samenwerkings- en leiderschapsproblemen. Daar kwamen veel bestuurlijke wisselingen bij, een hoog ziekteverzuim. Uiteindelijk heeft de hele medische dienst, op een of twee mensen na, afscheid van ons genomen.”

De oorzaak lag volgens Oud deels in de schaal. Evean was als fusie-organisatie steeds groter gegroeid. Maar ook de managementcultuur speelde een rol, behandelaars liepen weg. “Terwijl Evean van oudsher een hele professionele, zeer inhoudelijke zorgorganisatie is. Die ziel was eruit. De afgelopen jaren hebben we die weer teruggevonden.”

Inmiddels is een deel van de vertrokken professionals terug in de organisatie en zijn er goede gesprekken gevoerd. Hoe heeft Evean dit aangepakt? “Ten eerste trokken we de conclusie dat we dit niet alleen konden oplossen. We hebben er expertise bij gezocht waaronder een gerenommeerd detacheringsbureau op het gebied van psychiatrie en ouderengeneeskunde. Daarnaast hebben we onze eigen medewerkers ambassadeur gemaakt van het traject en hen verzameld in een kerngroep. Mensen werden door hun team benoemd. Dit proces van co-creatie, gedeeld besef en gedeelde verantwoordelijkheid heeft de hele organisatie veel goed gedaan.” Voor transformatie zijn moedige mensen nodig die geen oude wereld bevechten, maar meewerken aan de creatie van een nieuwe wereld. “Iedereen die naar voren werd geschoven was gedreven om samen uit de crisis te komen. Zij kregen echt de tijd om de problemen aan te pak-

ken. Zo werkte de hele behandeldienst op basis van gelijkwaardigheid met elkaar samen. Zoiets was nog nooit gebeurd. Het ging weer over de inhoud.”

Deze aanpak was meer dan het managen van een crisis. Belangrijke uitgangspunten voor Oud waren betrokkenheid en respect voor anderenmans autonomie: “Voor mij is iedereen professionaal, ook de schoonmaker en verzorgende en niet alleen de hoogopgeleide behandelaar.”

Kritiek verdragen

Als directeur bestuurder moet ze regelmatig moeilijke knopen doorhakken. Hoe heeft deze bescheiden Friese dochter dat geleerd? “In die heftige jaren heb ik noodgedwongen arbeidsovereenkomsten moeten beëindigen van mensen met wie, of voor wie, ik zelf had gewerkt. Hoe moeilijk dat ook was, het sterkte mij enorm in mijn leidinggevende rol. Ik leerde kritiek te verdragen of te negeren. Bij moeilijke beslissingen

keer ik steeds terug naar de vraag: Waartoe zijn wij op aard, als Evean?”

Uitlaatklep

Voor zichzelf, om op te laden is kickboksen voor Oud een heerlijke uitlaatklep. “Omdat ik de lessen ’s avonds niet meer red, heb ik onder de patio een boksak opgehangen. Een toffe manier om mijn energie kwijt te kunnen. Maar het mooiste vind ik om er te zijn voor mijn kinderen. Ik sta elke zaterdag op het voetbalveld naar mijn zoon te kijken en ga naar de danswedstrijden van mijn dochter. Het gaat erom dat ik bij die momenten ben. Want hoe mooi de bestuurlijke rol ook is, het trekt ook een wissel op die aspecten van het leven die het meest belangrijk zijn ... je familie en vrienden.”

In deze nieuwe serie gaat Philip Idenburg, managing partner van BeBright en auteur van verschillende boeken, in gesprek over zorgtransformatie



Advanced Program

opleiding

Zorgmanagement

Krijg in vier modules inzicht in bedrijfskundige thema's toegespitst op de zorg.

Wij dagen u uit en bieden u een frisse blik op uw leiderschap zodat u groeit als professional.

Start maart 2025
7 collegedagen, Nyenrode

Eerder
beoordeeld
met een 9,2!

NIEUWSGIERIG? ZORGVISIE.NL/ADVANCED

ZORGVISIE
ACADEMY

IN
SAMENWERKING
MET

NYENRODE
BUSINESS UNIVERSITEIT