

Leiderschap in de zorg vanuit het hart – een andere kijk op invloed

Interview met Mark Venekamp

Lisanne Onderwater L. Onderwater, schrijver

De huidige gezondheidszorg loopt over van de regels, protocollen en administratieplichten, met als gevolg een toenemende werkdruk en minder tijd voor dat waar je als verpleegkundig specialist goed in bent: cliënten de aandacht geven die ze nodig hebben. Om je werk als zorgprofessional weer in te richten zoals jij dat zelf wilt, hoef je niet te wachten op verandering van buiten. Coach en trainer Mark Venekamp is ervan overtuigd dat je zélf kunt aansturen op die verandering door leiderschap te tonen en de beste versie van jezelf te ontdekken. *Dé Verpleegkundig Specialist* sprak met Mark Venekamp over leiderschap, juist voor verpleegkundig specialisten een belangrijk onderwerp. 'Onze gezondheidszorg heeft nieuw leiderschap hard nodig.'

Na het plotselinge overlijden van zijn vader, tien jaar geleden, werd Mark geconfronteerd met groot verdriet, maar ook met levensvragen. 'Wie wil je zijn, Mark? Brengt jouw *purpose*, het doel dat je nu voor ogen hebt, je wel waar je wilt zijn?' Het antwoord was nee. En daarom zegde hij zijn baan in het bedrijfsleven op. 'Ik wil betekenisvol zijn, mensen helpen betekenis te geven aan hun leven.'

In de trainingen die Mark nu geeft, gaat hij daarom samen met zorgprofessionals op zoek naar antwoorden op precies die vragen die hij zichzelf op dat keerpunt van zijn leven stelde: wie ben je, wat kun je, wat wil je, waar wil je naartoe en wat houdt je nog tegen? 'Zo neem je zelf de verantwoordelijkheid voor je persoonlijke ontwikkeling. Die ontwikkeling is belangrijk, want wanneer je daar onvoldoende tijd en ruimte voor neemt, kun je de relatie met je werk, jezelf en je cliënt verliezen.'

Onze gezondheidszorg heeft nieuw leiderschap hard nodig

En dat ziet Mark de laatste jaren, door een overdaad aan regelgeving en beleidsvoering, vaak gebeuren. Te vaak. 'Dat uit zich in een hoge werkdruk, veel ziekteverzuim, tekorten, veel verloop, het veelvuldig inzetten van inhuurkrachten en een lage waardering. Daarom is er nieuw leiderschap nodig in onze gezondheidszorg. Het is tijd dat zorgprofessionals weer kunnen doen waar ze zo goed in zijn.'

Terug naar het hart

Mark begon zijn carrière in de gezondheidszorg negen jaar geleden met een open brief aan een grote zorginstelling in het zuiden van het land. In het kennismakingsgesprek dat erop volgde, vroegen ze hem: 'Wat kom jij in de zorg doen?' Want met verschillende directeursposities en CEO-functies op zijn cv had Mark vooral leidinggevende ervaring in het bedrijfsleven. Toch lag zijn ambitie in het verlengde van wat hij altijd al zocht in zijn werk.

Een rol als directeur of manager ziet hij voornamelijk als mentor en trainer, als katalysator en facilitator. 'Als leidinggevende zoek je de krachten van je collega's, haal je het beste uit iedere werknemer naar boven, zodat iedereen doet waar hij goed in is. Daarbij bemoei ik me niet met de inhoud, maar

kijk ik naar de context en de processen, naar het effect van de werkwijze en of die de klant of cliënt helpt. Een leidinggevende is dienend aan het team en aan de doelen waar ze met elkaar naartoe werken.'

Op die manier focuste Mark zich in het bedrijfsleven op wat hij 'de menskant van de organisatie' noemt. Hij keek kritisch naar de vastgelegde processen, protocollen en het interne beleid. 'Mijn hart ligt meer bij de mens dan bij de regels.' Zo leidde het volgen van zijn hart tot het opzeggen van zijn baan. Hij zorgde een tijdje thuis voor de kinderen, hielp in het huishouden, op school en in de buurt. Hij ontdekte dat hij zijn verlangen om betekenis te geven goed kwijt kon in de zorg en het onderwijs. 'Dat zijn werkvelden die in transitie zijn. Veranderende markten vind ik interessant, daar kun je echt iets in betekenen, iets in beweging zetten.'

Verandering is het meest effectief als je begint vanuit het primaire proces, weet Mark uit ervaring. In de zorg vormen onder anderen de verpleegkundig specialisten dat primaire proces, de kern van het werk. 'Zij staan het dichtst bij de cliënt. Veel dichterbij dan het bestuur en de beleidsmakers, die in grote lijnen bepalen hoe zorgmedewerkers hun werk doen. Door die afstand tot de praktijk hebben de beleidsmakers minder zicht op wat echt van belang is voor een goede zorgverlening.' Dat inzicht deed Mark op tijdens het meelopen met artsen en verpleegkundigen op verschillende afdelingen. 'De belangrijkste taak van de zorgprofessional is iemand in de ogen kijken, hem of haar het gevoel geven dat hij gehoord, gezien en begrepen wordt. Dat kun je niet vastleggen in een formulier of dossier.'

Zelf verantwoordelijkheid nemen

De afgelopen jaren werd het Mark dan ook steeds duidelijker wat de veranderingen in de gezondheidszorg precies betekenden. 'Het systeem is gebaseerd op solidariteit, maar door alle verplichte taken komt de zorg verder af te staan van de eigenlijke bedoeling.' Het raakte Mark om te zien hoeveel waardevolle tijd artsen, verpleegkundig specialisten en andere zorgverleners kwijt zijn aan het niet kunnen doen waar zij goed in zijn. 'Op veel plekken gaat ruim de helft van de tijd op aan werkzaamheden die niet direct aan de cliënt gerelateerd zijn', vertelt hij. 'De werktijd die verdampt door het moeten opschrijven van iedere handeling is soms veel langer dan de duur van die handelingen zelf. Gevolg van die "verplichte" administratie is minder tijd voor de cliënt.'

De tijd die opgaat aan niet-clientgerelateerde werkzaamheden moeten we dan ook terugbrengen, vindt Mark. 'Het naleven van de protocollen levert niet alleen een enorme werkdruk op, het kan er zelfs toe leiden dat zorgprofessionals de passie en zingeving in hun werk verliezen.' En zo worden de tekorten in de zorg alleen maar groter. Bovendien bestaat het risico dat behalve de zorgverleners ook de zorginstellingen waarvoor zij werken hun missie uit het oog verliezen. Mark: 'Ik zie organisaties afdrijven van waar ze voor staan. Zo'n werk-

Door alle verplichte taken komt de zorg verder af te staan van de eigenlijke bedoeling

omgeving maakt het voor zorgprofessionals niet makkelijker om plezier en motivatie in hun werk te blijven vinden.'

Om te voorkomen dat zorginstellingen en -professionals op die manier hun drijfveren uit het oog verliezen, stelde Mark een aantal vragen op die kunnen bijdragen aan het hervinden daarvan. 'Wie wil je als zorgorganisatie zijn? Hoe merken cliënten dat je er voor ze bent? Waar ben je trots op? Wat zou je willen veranderen in je werk en hoe kun je dat doen?' En meer op de zorgprofessionals zelf gericht: 'Wie ben je, wat wil je, waar ben je goed in? Investeer je daar genoeg tijd in?'

Met zulke vragen kun je als zorgprofessional of -organisatie zelf de verantwoordelijkheid nemen voor de kwaliteit van het werk, het plezier dat je daarin hebt en uiteindelijk voor het verlagen van ziekteverzuim. Door zelf de regie in handen te houden, legt Mark uit, vergroot je je invloed, volg je je hart en voorkom je dat je de zingeving van het werk verliest. Bovendien neem je de positie in die de zorg nodig heeft en die past bij de rol van verpleegkundig specialist. En dat wordt volgens Mark steeds harder nodig. 'We bewegen naar een tijd waarin de verantwoordelijkheid vooral bij onszelf ligt, waarin we zelf leiderschap en ondernemerschap moeten tonen. Jij bent als verpleegkundig specialist de leider van jouw werk.' Dat betekent niet dat je leiding hoeft te geven aan een team, maar wel dat je net als een teammanager dienend bent aan jouw eigen kwaliteiten, doelen en ontwikkeling. 'Hoeveel jij investeert in je groei, bepaal je helemaal zelf. Daar heb je maximale invloed op. We zijn allemaal onze eigen leiders.'

Hoofd, hart, lichaam en leiderschap

Die vragen zijn voor de meesten niet zo eenvoudig te beantwoorden. En ook als je je talenten en drijfveren wel in kaart weet te brengen, kan het lastig zijn om daarnaar te leven en ze in je dagelijks werk in te zetten. In zijn training Hart Leiderschap, speciaal ontwikkeld voor verpleegkundigen en verpleegkundig specialisten, gaat Mark daarom op zoek naar ieders individuele antwoorden en geeft hij tools en handvatten om de opgedane (zelf)kennis en inzichten meteen in de praktijk toe te passen.

De training duurt vier dagen, verspreid over een aantal maanden, en iedere dag ligt de focus op een ander onderdeel



CV

Mark Venekamp is gepassioneerd directeur bij Stichting Humanitas, met meer dan twintig jaar (internationale) ervaring op tactisch, strategisch, operationeel en transformatie- en crisisbeheersingsniveau. Als leider heeft hij een track record in het opbouwen en creëren van groei, culturele verandering en het creëren van operationele excellentie binnen kleine, middelgrote en grote profit- en non-profit-organisaties en in de gezondheidszorg. Tijdens de 10th ICN NP/APN Conference, die in combinatie met het 10e jaarcongres van V&VN VS anderhalf jaar geleden in Rotterdam werd georganiseerd, werd hij uitgenodigd om een presentatie over leiderschap te geven. Na de vele positieve reacties op zijn bijdrage aan het congres, die met een 9,4 het hoogst gewaardeerd werd door alle deelnemers, ontstond bij Mark de wens om zijn visie en kennis vaker te delen met eenieder in de zorg die zichzelf graag persoonlijk en professioneel verder wil ontwikkelen. Vanuit die gedachte heeft hij 'Hart Leiderschap' bedacht: haal het beste uit jezelf, of zoals Mark het liever zegt: 'word de beste versie van jezelf!'

van het leertraject: het brein, het hart, het lichaam, het team. Je kunt er ook voor kiezen om maar een van de vier modules te volgen. Samen vormen de vier pijlers *brainfulness*, *heartfulness*, *lifefulness* en *teamfulness* het complete trainingspakket. Mark licht ze alle vier toe.

In de module *brainfulness* leer je hoe je je brein de baas wordt. Want, legt Mark uit, 'hoewel het vaak lijkt alsof je je gedachten en gevoelens *bent*, kunnen gedachtepatronen en emoties je flink misleiden. Ongemerkt oefenen ze een grote invloed uit op je handelen en de mogelijkheden die je voor jezelf creëert.' Door inzicht te krijgen in de werking van je hersenen leer je die innerlijke stem herkennen, inefficiënte gedachtepatronen doorbreken en emoties beheersen. Door ingesleten gedachten te herkennen én te veranderen, houd je zelf de regie in iedere situatie en bepaal je zelf waartoe je in staat bent.

De tweede dag leer je kijken met je hart en dat te volgen. 'Met *heartfulness* ontdek je wat jij belangrijk vindt, wat jou energie geeft, waar je het voor doet. Hoeveel van die innerlijke motivatie gebruik je dagelijks in je werk?' Deze module helpt om vrijheid te ervaren en benutten, te vertrouwen op je intuïtie en is dus zeker waardevol voor wie zich soms geremd voelt. 'Je gaat minder uit van moeten, meer van willen en kunnen. Zo haal je het beste uit jezelf.'

Pijler drie is *lifefulness* en gaat over vitaliteit: het creëren en behouden van vreugde en energie in het werk. 'Door je onbewuste, innerlijke ruimte en rust te ervaren, kun je effectief omgaan met stress en weerstand.' Om dat te bereiken, leer je in deze module loslaten, luisteren naar je lichaam, jezelf waarderen zoals je bent en je kwetsbaarheid inzetten als kracht. 'We gaan werken met de wetten van het universum. Alles wat je aandacht geeft groeit, is bijvoorbeeld een hele mooie. Als je zulke natuurwetten kent en kunt

toepassen, zijn alle mensen zo ongelooflijk wijs en krachtig. Daarmee gaat iedereen schitteren.'

De training sluit af met *teamfulness*. 'Dat is een bijzondere training', zegt Mark. 'Daarin ga je ontdekken wie jij als leider bent. In welke fase bevindt je team zich – of dat nu een daadwerkelijk team is of bestaat uit je persoonlijke talenten en doelen – en welke vorm van leiderschap past daarbij?' Heb je weleens het gevoel dat je geleefd wordt en dat dingen jou overkomen zonder dat je daar controle over hebt, dan kun je veel aan deze training hebben. Je vergroot je zelfvertrouwen, ontdekt de kunst van samenwerken en delegeren, en achterhaalt wat maakt dat jij in je werk wordt gewaardeerd. Mark: 'Doordat je nu zelf kunt aansturen op wat voor jou het beste werkt, geef je jezelf werk. Zo wordt iedere werknemer zijn eigen werkgever.'



Fouten zijn leermeesters

Grote kans dat je dit artikel leest terwijl je eigenlijk een doener bent. Want in de zorg vind je veel doeners, zegt Mark. Zijn trainingen spelen in op iedere leerstijl, maar zijn grotendeels praktisch ingericht. Bij Hart Leiderschap bestaat iedere lesdag, afhankelijk van de module, uit zo'n twee uur theorie en zes uur praktijk. En dat is ook effectief voor wie meer een denker is. Gedrag veranderen lukt namelijk alleen door dat wat je weet dan ook in de praktijk te brengen, legt Mark uit. Hij illustreert het met een voorbeeld. 'Wanneer je een presentatie gaat geven, bereid je die voor en oefen je een aantal keer. Daardoor worden het verhaal en de manier van vertellen en bewegen je steeds meer eigen. Zo maak je iets wat spannend en onnatuurlijk is – want dat is presenteren voor veel mensen – steeds meer vertrouwd. Hoe vaker je presenteert waarbij je ook de spanning of zenuwen voelt die je tijdens het oefenen niet hebt, hoe bekwaam je erin wordt.'

Dat voorbeeld is vergelijkbaar met de praktijkoefeningen in zijn trainingen. 'We zoeken de randen van je comfortzone, binnen de veilige omgeving van de trainingsruimte en gaan het samen doen. Want door in beweging te komen en grenzen te verleggen, kun je groeien.' Op die manier leerde en ontwikkelde Mark zelf ook, vertelt hij. Hij investeerde veel in zichzelf door trainingen, opleidingen en het inzetten van mentoren. 'Daarvan leerde ik het meest door te doen. De fouten die ik maakte, waren mijn grootste leermeesters. En ik maak nog steeds nieuwe fouten en dat is prima, je blijft groeien!'

Natuurlijk valt er ook veel over gedrag te leren door erover te lezen. 'Bij mij thuis staan honderden boeken die mij hebben geïnspireerd en mijn werk als coach en trainer hebben beïnvloed. Uit alle verschillende invalshoeken: de filosofie, psychologie, biologie, natuurkunde, sociologie, geneeskunde, economie, antropologie, film en televisie, spiritualiteit, communicatie... Daar neem ik het bruikbare uit mee in mijn trainingen.' Maar, benadrukt Mark, je kunt nog zoveel lezen en weten, het allermeeste leer je door te doen en daarbij fouten te maken.

De praktijkoefeningen noemt Mark 'eyeopeners, breinopeners en hartopeners'. Je ontdekt bijvoorbeeld hoeveel impact alleen al je gedachten op je lichaam en handelen hebben. Een kort voorbeeld van zo'n oefening: 'Denk eens aan iemand van wie je veel houdt, bij wie je je fijn voelt. Ga in gedachten naar hem of haar toe. Ben je daar helemaal? Blijf daar even. Hoe voelt dat, en waar ervaar je dat gevoel? Denk dan nu aan iemand anders, iemand in je allergiezone, die je liever niet tegenkomt. Voel wat dat met je doet. Wat verandert er in je lichaam?' Door je van zulke fysieke en mentale reacties bewust te worden en die te analyseren, legt Mark uit, kun je meer controle krijgen over je manier van doen en in iedere situatie zelf de regie houden.

Meer aandacht, liefde en wijsheid

Anders dan andere trainers in persoonlijk leiderschap gaat Mark in op onderliggende, innerlijke motivaties. En focust hij niet op het ontwikkelen van minder sterke kanten, maar juist op talenten en het inzetten daarvan. Ook is het uniek dat de training puur voor verpleegkundigen en verpleegkundig specialisten is ontwikkeld, met inhoud en praktijkoefeningen uit het dagelijks werk in de zorg. Je kunt de training dan ook volgen vanuit persoonlijke motivatie, maar net zo goed in het belang van het team of de hele organisatie.

Door te investeren in Hart Leiderschap vergroot je jouw invloed en voorkom je dat de kwaliteit en het plezier in het werk lijden onder een van buitenaf opgelegde structuur. 'We gaan niet meer van buitenaf, maar van binnenuit werken. Of dat nu op individueel, team- of organisatieniveau is.' Het verlaagt je stress en werkdruk, garandeert Mark, en er ontstaat ruimte voor inspiratie, rust en vitaliteit. 'Het is tijd om meer aandacht aan jezelf te besteden. Om zo je werk met meer liefde en wijsheid te kunnen uitvoeren en de zorg weer terug te brengen naar de essentie ervan. Er is maar één persoon die dat teweeg kan brengen. Ik ben het niet, maar ik wil je er graag bij helpen.' We hopen met dit interview alle verpleegkundig specialisten te benaderen, juist voor hen is leiderschap een belangrijk thema.