

INTERVIEW MET **STEPHANIE KLEIN NAGELVOORT-SCHUIT**  
VAN HET **UMCG**



Wij is  
belangrijker  
dan ik



RONALD GIPHART



CLAUDIA VAN WISSEN

---

Op haar zevende verhuisde Stephanie Klein Nagelvoort-Schuit met haar ouders naar Amerika, waar zij continu van plek naar plek trok. Haar vader was zakenman, haar moeder was een maatschappelijk betrokken lerares Engels. Aanvankelijk wilde Stephanie wiskunde studeren, maar op haar negentiende besloot ze ‘als een halve Amerikaan’ naar Rotterdam te komen voor een studie medicijnen.

Terug in ons land moest ze opnieuw Nederlands leren én leren fietsen. Ze werd opgeleid als internist-intensivist met een sterke focus op acute geneeskunde, innovatie en leiderschap. In 2012 richtte ze een bedrijf op dat ‘serious games’ ontwikkelt voor artsen en medische zorgverleners. Sinds 2020 is ze lid van de raad van bestuur (vanaf 2023 vicevoorzitter) van het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG) en professor Zorg van de Toekomst aan de Rijksuniversiteit Groningen. Inmiddels is haar dochter ook student geneeskunde, aan dezelfde Rotterdamse faculteit als zij destijds. Klein Nagelvoort-Schuit: ‘We hebben eindeloos geprobeerd haar te laten zien dat er ook andere opties zijn, maar ze wil al vele jaren dokter worden.’

In de jaren tachtig ontstond in de zorg het concept van ‘healing architecture’, een manier van bouwen die was gericht op het herstel van patiënten. Belangrijke principes waren het gebruik van natuurlijk licht, stressverlagende uitzichten op de natuur,

geluidsisolatie, duidelijke oriëntatie en vooral mensgerichte ruimten. In 1997 werd in Groningen het huidige gebouw van het intussen 227 jaar oude UMCG geopend, een van de internationale paradepaardjes van dit zogenoemde evidence based design (EBD). Uitgangspunt bij de bouw van deze stad-in-de-stad – met een oppervlakte van ruim vijftig voetbalvelden – was dat het ziekenhuis ‘de zekerheid van een bankgebouw moest uitstralen en de vriendelijkheid van een buurthuis’.

Vanwege die laatste eis schafte het ziekenhuis in de loop der jaren een uitgebreide kunstcollectie aan van meer dan vijftienhonderd kunstwerken, bedoeld om patiënten en bezoekers troost te bieden en – al was het maar voor heel even – kortstondig aan iets anders te laten denken dan aan hun sores. Een van de kunstwerken die de zogenoemde Fonteinstraat in het UMCG verlevendigen is een installatie van meerdere bronzen





## Het gaat niet om de leider, maar om wat anderen voor elkaar krijgen. Leiderschap is talent zien en dat faciliteren.

---

figuren op verschillende hoogtes. Het werk heet 'De l'amour' en is in 1999 gemaakt door de wereldberoemde beeldhouwer Ronald Tolman. Op twee van deze beelden zien we een man die een liefdevolle serenade brengt aan een vrouw die een verdieping hoger staat.

Deze twee beelden zouden ook kunnen slaan op een bepalende gebeurtenis uit het leven van de ouders van Stephanie Klein Nagelvoort-Schuit (1974), sinds 2023 vicevoorzitter van de raad van bestuur van het UMCG. Ooit, lang geleden, werkte (en woonde) Stephanies moeder als verpleegkundige in een Rotterdams ziekenhuis. De hoofdverpleegkundige van de zusterflat waar ze sliep was een non die als een moeder-overste over haar verpleegkundigen waakte. Herenbezoek was verboden en de zusters moesten om half elf binnen zijn. Op een nacht liet Stephanies vader zich hier niet door ringeloren, waarna hij zijn toekomstige beminde amoureuus toezong om vervolgens langs een regenpijp omhoog te klimmen. Drie decennia verder werkte de vrucht van hun liefde als arts in datzelfde ziekenhuis, in een kamer die toevallig uitkeek op de plek waar de liefde van haar ouders was ontstaan.

Inmiddels werkt Klein Nagelvoort-Schuit in Groningen, waar ze verantwoordelijk is voor de portefeuilles patiëntenzorg, kwaliteit & veiligheid, IT en medische vervolgopleidingen. We ontmoeten haar in haar kamer in het UMCG, met een fraai uitzicht op het noordoostelijke deel van de stad. Regelmatig heeft zij lezingen over onderwerpen als leiderschap, digitalisering en engagement gegeven. 'Wat mij aanspreekt, is dat je als leider iemand de kans geeft iets te doen dat hij of zij zonder jouw betrokkenheid niet had gedaan of niet voor elkaar had gekregen,' vertelt ze. 'Het gaat niet om de leider, maar om wat anderen voor elkaar krijgen. Leiderschap is talent zien en dat faciliteren. Je moet mensen helpen om te doen waar ze goed in zijn, helpen om zich te ontwikkelen en hen kansen bieden.'

### **Je bent dus als leider voortdurend bezig met beïnvloeden om mensen te laten floreren?**

'Ja, maar daar ben ik echt niet elke dag perfect in, dat wil ik er wel bij zeggen. Ik probeer ook iedere dag te leren hoe ik het beter zou kunnen doen. Dat hoort er ook bij.'





## INTERVIEW MET **STEPHANIE KLEIN NAGELVOORT-SCHUIT** VAN HET **UMCG**

---

### **Wat hebben mensen in jouw optiek nodig om te kunnen floreren in het werk dat ze doen?**

'Zorgen dat ze trots zijn, en happy. Trots op de organisatie heeft natuurlijk ook te maken met trots op jezelf. Het is best ingewikkeld om dat voor elkaar te krijgen, want het betekent dat je iets moet doen wat in het noorden bij ons toch net iets minder gebruikelijk is: naar buiten gaan en vertellen waar je goed in bent. In mijn geval helpt het dat ik een Amerikaanse achtergrond heb. Ik denk dat we ons in Nederland een beetje schamen voor wat we willen bereiken of bereikt hebben, maar in mijn optiek is dat helemaal niet iets om je voor te generen. En als je over je organisatie praat, mag je een beetje schaamteloos zijn, vind ik, want er gebeuren gewoon elke dag ontzettend mooie dingen bij ons in het UMCG en in de regio.'

### **Hoe werkt dat dan in het ziekenhuis, want ziekenhuizen zijn vaak een verzameling van maatschappen, afdelingen en teams? Hoe zorg je ervoor dat de mensen trots zijn op de organisatie?**

'Dat is voor veertienduizend mensen ontzettend moeilijk, maar als je "de organisatie" verbindt aan "het team", gaat dat al een stuk makkelijker. Want medewerkers zijn helemaal niet trots op het UMCG, ze zijn trots op hun mensen.

Tijdens rondjes door het ziekenhuis vraag ik altijd aan collega's: waarom werk je hier? Vroeger zou ik gedacht hebben dat ze dan antwoorden dat hier gave transplantaties worden gedaan, maar iedereen roept als eerste: "Mijn team".

### **En misschien ook: 'Mijn leidinggevende?'**

'Haha, nee, eigenlijk bijna nooit. De leidinggevende is een heel verbindend persoon, maar het gaat uiteindelijk om het team. Goeie leidinggevendens zorgen er altijd voor dat het team het centrum is. Alleen in situaties waar de leider het negatieve verschil uitmaakt is het anders. Uit eigen onderzoek hier in UMCG blijkt dat mensen vertrekken omdat ze geen groeimogelijkheden hebben of omdat ze hun leidinggevende niet genoeg verbonden vinden.'

### **Wat betekent verbondenheid voor jou?**

'Voor mij dat je mensen en hun drijfveren probeert te snappen. Als je weet wat mensen binnen je organisatie willen en nodig hebben, kun je ze echt helpen. Hier in ons ziekenhuis hebben we al een jaar of twintig jaar de slogan "Zie de mens". Dat vind ik echt een belangrijke waarde, naast onze zin "Samen beter". We moeten het samen doen. Wat maakt ons samen beter? Voor mij zit dat in het woord samen. We leven in een tijd dat velen vaak meer voor "ik" gaan dan voor "wij". Wij in het UMCG zijn voor wij. Dat is verbondenheid voor mij.'





## Dat heb ik me echt aangeleerd en mezelf met de jaren verplicht gesteld: stop met mensen beoordelen.

---

### **Hoe heeft jouw visie op leiderschap zich ontwikkeld, want als je begint in de arts enij moet je natuurlijk je weg zoeken.**

‘Mijn eerste echte rolmodel was mijn eerste baas: Huib Pols. In mijn tweede jaar was hij mijn docent en ik luisterde altijd gebiologeerd naar hem. Hij spoorde me aan om student-assistent te worden. Toen ik klaar was, had Huib een baan voor me.’

### **Was dat wat ze een *defining moment* noemen?**

‘O zeker. Huib is iemand die naar de mens als totaalplaat kijkt. Hij was echt geïnteresseerd in de mensen om hem heen. Hij vroeg me bijvoorbeeld eens op wie ik bij de verkiezingen had gestemd. Voor mij voelde dat heel direct, maar mijn moeder zei vanuit Amerika dat dat hier een heel normaal onderwerp was. Huib was erg open en betrokken bij zijn medewerkers, heel gul met name. Hij gaf ons regelmatig de gelegenheid om naar het buitenland te gaan en ons werk met wereldtoppers te bespreken. We sliepen dan in hetzelfde hotel als deze wereldexperts en mochten als jonge onderzoekers volwaardig meedoen. Hij zorgde voor cadeautjes bij belangrijke gebeurtenissen, die zijn vrouw voor hem kocht. Je voelde je daardoor echt gezien.’

### **Wat voor invloed heeft hij direct op jou gehad?**

‘Ik was erg streberig. Op een gegeven moment gaf hij me twee dingen mee. Het eerste was dat hij me vertelde dat ik een open boek was, waarna hij eraan toevoegde: “En dat bedoel ik niet als compliment.” Later zei hij tegen mij, en dat maakte echt indruk: “Lieve Stephanie, ik gun het je dat je een goede internist wordt, en een lieve moeder, en een goede partner, maar doe nu eens even rustig aan. Ga gewoon een paar jaar lang de dingen doen die je moet doen, zonder je blind te staren op wat je daarnaast óók nog zou kunnen of willen. Niet zo gehaast. Gewoon je werk goed doen en daarna zien we wel verder.” Dat gaf mij enorm veel rust. En ik heb naar hem geluisterd.’

### **Wat is de belangrijkste les die je in die jaren hebt geleerd?**

‘Dat je altijd naar mensen moet kijken, naar hun individuele eigenschappen en talenten. Dat heb ik me echt aangeleerd en mezelf verplicht gesteld: stop met mensen beoordelen. We moeten altijd het goede doen voor patiënten en voor mensen. Dat is mijn drijfveer. Toen Huib zei dat ik een open boek was, bedoelde hij dat ik mijn boosheid niet voor me kon houden als de





## INTERVIEW MET **STEPHANIE KLEIN NAGELVOORT-SCHUIT** VAN HET **UMCG**

---

dingen niet gingen zoals ik ze voor me zag. Jaren later had ik het geluk om in een vrouwelijke talentenklas een plek te krijgen, daar leerde ik de les die ik nog steeds toepas: dat je jezelf moet verplichten om altijd vijf positieve redenen te bedenken waarom iemand iets doet. Dan pas mag ik reageren. Dus als iemand iets doet waarover ik een mening heb, verplicht ik mezelf vijf positieve redenen en drijfveren te bedenken.'

### **Kun je daar een concreet voorbeeld van geven?**

'Jaren geleden was Ernst Kuipers mijn baas in het Erasmus MC. Hij liet me veel doen en gaf me enorm veel kansen, maar Ernst is wel een totaal ander type leider dan ik. In sommige opzichten is hij heel stevig en hij heeft me geprobeerd in te laten zien dat ik dat soms ook zou kunnen zijn. Maar ik was daar niet zo goed in. Op een gegeven moment wilde ik een onderafdeling creëren, waar ik me enorm voor inzette.

Ik had, vond ik, bewezen dat die afdeling er moest komen, er kwam geld binnen en er moest na verloop van tijd ook een poppetje bij. Ik ging naar Ernst, maar hij zei dat hij me maar 0,6 FTE kon bieden. Het talent dat ik voor ogen had zou natuurlijk nooit een baan voor 0,6 FTE aannemen. Ik was verbolgen over Ernsts voorstel, laten we zeggen dat dat goed op mijn gezicht te lezen was. Ik wilde verhaal gaan halen, maar besloot eerst

van te voren vijf redenen te bedenken waarom Ernst me niet volledig mijn zin gaf. Een van die redenen was, bedacht ik, dat hij zijn nek al enorm had uitgestoken. Toen ik met hem ben gaan praten en ging doorvragen, bleek dat inderdaad het geval te zijn. Dat temperde mijn boosheid. Hierna ben ik een plan gaan maken om dat talent toch aan te nemen, en ondertussen zelf nieuwe geldbronnen te vinden. Het plan werkte en die persoon heeft mij later ook opgevolgd in het Erasmus.'

### **Ernst probeerde je bij te brengen dat je af en toe hard moet kunnen zijn.**

'Als intensivist en op de spoedeisende hulp heb ik dat wel geleerd in de praktijk. In een acute situatie heb je als team behoefte aan duidelijkheid en structuur. Je moet luisteren naar meningen, maar het is zaak dat alles in zo'n situatie rustig en geordend verloopt. Voor mij werkt dat alleen als je enorm verbonden met elkaar bent en die verbondenheid ook echt voelt. Er zijn heel veel andere dingen die ik van Ernst heb geleerd. Ernst heeft ongelooflijk veel visie: waar gaan we heen? Hoe gaan we dat doen? En vanuit die richting dan altijd het goede verhaal vertellen en continu de stip op de horizon blijven zien. Het tweede wat ik van hem heb geleerd – en waarin hij echt briljant kan zijn – is dat hij zijn mensen altijd het gevoel gaf dat zij hun eigen ideeën hadden bedacht. De beste en knapste leiders laten andere mensen stralen. Ik kan daar zelf ook oprecht van





## De beste en knapste leiders laten andere mensen stralen.

---

genieten: iemand een bevlogen verhaal zien vertellen en weten dat ik bij het planten van het zaadje was. Dat hoeft niemand te weten, maar het geeft mij veel voldoening.'

### **Dat je iemand ziet floreren...**

'Ja en dat gaat dan om de mens, maar soms ook om de inhoud. Ooit in mijn carrière nam ik een afdeling Spoedeisende Hulp over die mij totaal niet wilde hebben. Ze wilden geen internist als hoofd, maar een SEH-arts. Ernst gaf me die afdeling toch en zei erbij dat ik binnen een jaar een miljoen euro negatief saldo moest hebben weggewerkt. De SEH-geneeskunde was relatief nieuw en moest regelmatig haar plekje veroveren. Dat maakte ze een beetje calimero-achtig. Mijn idee was dat ze veel meer naar buiten moesten kijken, maar ik moest wel een truc bedenken om dat voor elkaar te krijgen. Hoe meer ik ga vechten, wist ik, hoe meer zij zich verzetten.'

### **Dus niet op de overtuigingsstoel gaan zitten, maar ze proberen te verleiden, zoiets?**

'In mijn visie moet je af en toe een stap terug durven doen, want dan bestaat de kans dat een ander jou twee stappen vooruit gunt. Ik heb medewerkers van de afdeling gevraagd in koppels op bezoek te

gaan bij onze stakeholders. In het interview mochten ze alleen vragen stellen, maar zelf niets vertellen, dat was de deal. Ik dwong ze dus eigenlijk te luisteren naar anderen. Van die gesprekken kwamen ze allemaal enthousiast terug met mooie verhalen. Die en die chirurg was eigenlijk helemaal niet zo anti-SEH. Die en die andere specialist had juist heel veel begrip. Dat had ik ze ook zo kunnen vertellen, maar dan was het nooit aangekomen. Nu kwamen ze naar mij met deze bevindingen, en dan vond ik stiekem erg mooi.'

### **Wat vergt leidinggeven van een leider? Je leert van mensen op je pad, maar wat is er nog meer bepalend?**

'Zelf ben ik op een gegeven moment heel veel boeken gaan lezen. Over beïnvloeden. Over psychologie. Over onze evolutionaire achtergrond, het werk van Mark van Vugt heeft me bijvoorbeeld enorm veel inzicht gegeven. Waar komt gezag vandaan en hoe houdt zich dat tot macht? We volgen al honderdduizenden jaren bepaalde mensen wel of juist niet. Er is niet één type leiderschap, het zijn er natuurlijk veel meer. Mijn collega Ate van der Zee, de voorzitter van de raad van bestuur, is weer een totaal andere leider. Ate is een bijzonder verbindend leider met opvallend weinig last van zijn eigen ego. Waar sommige





## INTERVIEW MET **STEPHANIE KLEIN NAGELVOORT-SCHUIT** VAN HET **UMCG**

---

bestuurders graag op de voorgrond treden, gaat het hem om het gezamenlijke doel. Hij stelt steevast de vraag: 'Voor wie doen we dit eigenlijk?' en verlegt zo de focus naar het belang van het ziekenhuis, de regio en de patiënten. Dat zie je terug in de manier waarop hij over successen praat: niet 'ik heb dit bereikt', maar 'we hebben dit samen gedaan'. Hij geeft ook ruimte aan anderen om hun ideeën te delen én te claimen. Zo ontstaat er een cultuur waarin iedereen zich gehoord voelt en zich durft uit te spreken. Het herinnert me eraan dat leiderschap niet gaat om de leider, maar om wat we gezamenlijk voor elkaar krijgen. Daar leer ik ook weer van. Ik hoop dat ik iedere keer beter word.'

### **Waarom wil een mens eigenlijk leider zijn?**

'Ik denk dat het voortkomt uit gedrevenheid. Als dokter stel je alles in het werk om je patiënt te helpen. Op een gegeven moment kwam de vraag of ik ook leiding wilde geven en bestuurlijke verantwoordelijkheid wilde dragen. Ik vroeg mezelf af: waarom zou ik dat willen? Het eerlijke antwoord is: omdat ik een bemoeial ben. Ik vond altijd van alles van dingen. Als je altijd een mening hebt, moet je ook maar eens verantwoordelijkheid gaan nemen. Het begint met individuele patiënten beter maken, en dan afdelingen. En daarna groepen. Altijd proberen om het systeem te verbeteren. Ik zit in de raad van

commissarissen van verzekeraar CZ, om ook dat perspectief te leren kennen en zo de zorg nog beter te maken. Marion Koopmans zei ooit in een interview: 'Ik ben een meewerkend voorvrouw.' Zo zie ik mezelf ook. In covidtijd mocht ik het Erasmus mee draaiende houden, dat was een grote kans. En toen kwam Groningen op mijn pad.'

### **Wat was je indruk hier?**

'Heel kort samengevat: het gaat hier echt meer over wij dan over ik. Het draait hier meer om het collectief, om samenwerking, om "wij". In mijn visie is samenwerken in een zorg die zo onder druk staat, de enige manier om het behapbaar te houden. Ik heb het echt getroffen in Groningen, want samenwerken gaat in deze regio veel makkelijker dan in de Randstad. Dat voelde als een cadeau.'

### **Je zei in een interview: 'Om de zorg toegankelijk te houden en leuk om in te werken, moeten we dingen radicaal anders gaan doen. Daar hebben we lef voor nodig. Lef om door een nieuwe bril te kijken, buiten de lijnen te kleuren en over onze eigen ego's heen te stappen. Niet morgen, maar nu.' In een ander interview werd je een 'lefgozer' genoemd. Waarom is lef zo belangrijk?**

'Omdat het uitdaagt om naar andere perspectieven te kijken. Wij zetten in de zorg volkomen terecht de patiënt op plek 1. Maar ik vind dat medewerkers







## Gedreven mensen hoef je niet te vertellen hoe zorg werkt.

net zo belangrijk zijn. Sterker nog, ik geloof dat als je de medewerkers op 1 zet, patiënten vanzelf volgen. Medewerkers zijn intrinsiek enorm gedreven, maar op dit moment maken we daar in de zorg te weinig gebruik van. We leven in een verstikkende tijd van controle, van zaken overnemen, van gebrek aan vertrouwen. Wil je de zorg toegankelijk houden, dan moet je je mensen aan het roer laten, en dat doe je met lef. Gedreven mensen hoef je niet te vertellen hoe zorg werkt. Als jij in het midden van de nacht met een doodzieke patiënt door de gangen van een ziekenhuis rijdt, terwijl de CT het niet doet en er andere acute zaken moeten worden gefixt, dan ben je echt in staat om mee te praten over zaken die het ziekenhuis aangaan. Weg met het gebrek aan vertrouwen.'

### **Waar komt dat probleem vandaan?**

#### **Waar gaat het mis?**

'Het ministerie van Volksgezondheid is echt een fijne organisatie waar goede mensen werken, maar ze staan op afstand van de zorg. Op enig moment had ik het idee dat ze het gewoon echt niet snapt. En ik ben dan best eigenwijs. Dan zeg ik: "Kom naar Groningen, dan ga ik je aan tafel zetten met allemaal jonge dokters en jonge verpleegkundigen. Zelf ga ik op de

gang staan, want ik wil gewoon dat je het eerlijke verhaal gaat horen waarom het zo moeilijk is. Jonge artsen lopen tegen heel veel dingen aan. Als een patiënt een CT-scan wil omdat zijn buurman er ook een heeft gehad, dan weet je als dokter dat er een klacht kan komen als jij daar niet in meegaat, terwijl in dat specifieke geval een scan echt niet nodig is. Er heerst soms angst onder jonge artsen, maar daar kom je alleen achter als je in een klein groepje met ze gaat praten. Ik zorg dat ik om de zoveel weken met jonge verpleegkundigen en artsen ga praten, om te horen wat er nu werkelijk speelt.'

### **Je vindt dus ook dat je als bestuurder veel beter zou moeten luisteren naar signalen?**

'Jaaa! Je moet op de bres gaan staan, niet om ruzie te maken, maar wel om tot het gaatje te gaan. Niet alleen in het belang van het UMCG, maar in het belang van de hele zorg. De Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) vroeg ons eens om ergens over te rapporteren, maar onze mensen zeiden dat dit echt te veel tijd kostte. Voor ons als bestuur was het de makkelijkste weg om maar gewoon te leveren waar het IGJ om vroeg, maar die dokters en verpleegkundigen zeiden dat niet voor niets tegen ons. En dus zijn we naar de IGJ gegaan om het erover te hebben. Dat





INTERVIEW MET **STEPHANIE KLEIN NAGELVOORT-SCHUIT** VAN HET **UMCG**

---

waren moeilijke gesprekken, maar we kwamen tot een oplossing, waarna zij hun beleid aanpasten en natuurlijk deden ook wij water bij de wijn.

Uiteindelijk zeiden we beiden:

“We zijn blij dat het zo is gegaan”.

**Je zegt dat dit soort strubbelingen van belang zijn voor de hele zorg, niet alleen van het UMCG. Dat hogere plan, is dat iets dat onder bestuurders leeft?**

‘Ik hoop het wel. Als ik mensen tref die hier hetzelfde over denken, heb ik daar meteen een klik mee. Ik hou van leiders die verder gaan dan het gebruikelijke.’

**Samenwerking is de kern van die broodnodige innovaties. Dus je móét over je eigen organisatie heen kijken. We zien bij bestuurders die daar nu mee bezig zijn en zich aan die samenwerking verbonden hebben, dat die continu om zich heen kijken.**

‘Ja, maar oplossingen komen ook vaak voort uit mensen die op de vloer bezig zijn. Daar geloven we hier heel erg in. Daarom hebben we de zogenoemde Afschafprijs bedacht, een prijs die verpleegkundigen aanmoedigt om taken te benoemen die afgeschaft kunnen worden, om zo meer tijd vrij te maken voor directe patiëntenzorg. We kregen daar heel veel reacties op en uiteindelijk won een voorstel om infuuslijnen niet meer iedere vier dagen te vervangen, maar iedere zeven. Uit onderzoek bleek dat dat net zo veilig was,

tijds wijnst dus. Het gaat mij overigens meer om het feit dat men hier gezamenlijk over nadenkt dan over dat we niet meer iedere dag een bed verschonen als dat niet nodig is. Het is onze ambitie om medewerkers zelf aanpassingen te laten doen om hun werk beter en gemakkelijker te maken. Mensen zijn ermee bezig, we bouwen er een feestje omheen.’

**Jullie hebben ook het project ‘tien procent reclaim’.**

‘Vroeger gaf je een patiënt op een avond een paracetamolletje, maar tegenwoordig hebben we een controlesysteem dat je dit meteen in het patiëntendossier moet opnemen. Kleine dingen bepalen dat jonge artsen de hele dag rondlopen met zwaarte op hun schouders. We hebben tegen ze gezegd: verzijn nu zelf eens hoe je tien procent van je dag kunt schoonmaken, dan mag je de vrijgekomen tijd helemaal zelf invullen. Je mag langer met patiënten praten, je kunt koffiedrinken met een collega, je mag onderzoek doen, studeren, alles mag. En dat is een project dat echt goed werkte en veel positiviteit gaf, maar ook veel inzichten. Vijfhonderd waardevolle ideeën zijn ingediend, ideeën die we nu proberen zoveel mogelijk te realiseren. Het belangrijkste is: ze krijgen terecht het idee dat ze invloed hebben. Ik praat met veel verpleegkundigen en jonge managers die klagen over bepaalde dingen. Dat voelt machteloos. Ik wil ze invloed teruggeven.’





Door mijn ziekte heb ik tegenwoordig veel vaker iets van: joh, fuck it. Het leven is maar zo kort: volg je hart en doe het goede.

---

**Jouw leiderschap komt heel persoonlijk over.**

‘Dat is wel grappig, want toen ik in Groningen begon was er een coach die ons bestuur als team ging begeleiden. Ik vond dat erg fijn, want die coach ging helemaal terug naar onze jeugd. Aanvankelijk vroeg ik me af of dat nu zo belangrijk was. Maar het heeft zo geholpen, want als je begrijpt hoe je collega moest knokken om überhaupt te mogen studeren, dan begrijp je ook waarom hij of zij zich op een bepaalde manier opstelt. Ik ben het meer en meer gaan waarderen om dat van mensen te weten te komen, want dan begrijp je ook waarom ze dingen doen.’

**Heb je ook over jezelf geleerd?**

‘Jullie vroegen me net naar *defining moments* en we hadden het over mijn haast en mijn ongeduld. Toen ik 45, 46 was, kreeg ik borstkanker. In het begin leek ik er heel slecht voor te staan. Ik begreep waarom ik al die tijd zo’n haast had gehad en tegelijkertijd was het ook een aanleiding om naar mijn leven te kijken en me af te vragen of ik de juiste keuzes had gemaakt. Terugkijkend naar mijn kinderen en mijn man en al mijn harde werken, had ik van niets spijt. Wat ik wel wist, was

dat ik niet tien jaar kon leven met uitzaaiingen en ellende. Ik heb dus gezegd: laten we tot het naadje gaan met de behandelingen, ik slik alles, ik doe alles, ik accepteer alle bijwerkingen. Uiteindelijk is het goed gekomen en ben ik er gelukkig nog.’

**Dit is niet iets dat we in eerdere interviews zijn tegengekomen.**

‘Nee, terwijl ik er heel open over ben. Bewust, want dit treft heel veel mensen. Dit had ik destijds best willen weten van anderen. Ik had juist behoefte aan iemand die mij kon vertellen wat dit met je doet. Kan ik blijven werken? Wat leert me dit over mijn leven?’

**Hoe was het om in die fase zorg te krijgen en niet te bieden?**

‘Moeilijk, heel moeilijk. Maar ook dat was een *defining moment*, want wat ik in mijn hart al voelde, was dat wat de zorgverlener voor zijn patiënt wil, ook gewaardeerd moet worden door de patiënt zelf. Ons zorgverleners is geleerd dat alles wat wij als dokters of verpleegkundigen bedenken, door de patiënt warm zal worden onthaald. Maar dat is niet altijd zo. Je moet uitgaan van wat patiënten zélf willen.





## INTERVIEW MET **STEPHANIE KLEIN NAGELVOORT-SCHUIT** VAN HET **UMCG**

---

Dat gezegd hebbend: tegenwoordig wordt er ook heel veel samen met patiënten besloten, daar lijkt iedereen zich mee bezig te houden. Maar ik dacht op een gegeven moment bij mijn specialist: jij bent toch degene die bepaalt wat we gaan doen? Lead the way, alsjeblieft. Dat was ook een moment van inzicht.'

### **Heeft jouw borstkanker jouw leiderschap veranderd?**

'Jaa! Nou, grappig dat je het nu zo vraagt. Het heeft mij gesterkt, uiteindelijk. Door mijn ziekte heb ik tegenwoordig veel vaker iets van: joh, fuck it. Het leven is maar zo kort: volg je hart en doe het goede. Dat doe ik nu dus vaker dan voorheen.'

### **En je had al de haastige drang om de zorg te veranderen. Je verspilt geen tijd, dat is duidelijk.**

'Dat is waar. Op mijn 39ste was ik voor het eerst hoofd van een afdeling, als blonde vrolijke vrouw die niet helemaal voldeed aan de eisen van het klassieke leiderschap. Natuurlijk heb ik wel eens gevoeld dat ze van me dachten: gaat dat meisje dat nu echt doen? En waarom heeft dat meisje zo'n haast? Kan ze niet wachten tot ze 60 is? Waarom moet ze al op haar 45ste in de raad van bestuur zitten?'

### **En wat is het antwoord?**

'Omdat ik dus echt iets wil veranderen. Omdat veranderingen echt nodig zijn.'