

INTERVIEW MET **CHANTAL BEKS**

A portrait of Chantal Beks, a woman with blonde hair, smiling and wearing a dark top and large earrings. The image is overlaid with a teal tint. The title 'De rozen én de doornen' is written in white serif font across the lower part of the image.

De rozen én de doornen



RONALD GIPHART



MAAÏKE RUTTEN

Het gesprek dat we met Chantal Beks voeren, vindt plaats in een restaurant in Vught op de ochtend dat het kabinet is gevallen, een wending die de gemoederen bezighoudt. Beks maakt zich zorgen over de impact die dit zal hebben op de zorg. Worden noodzakelijke hervormingen in de zorg nu stilgelegd of vertraagd? Wat gebeurt er met de aanpak van het personeelstekort en het arbeidsmarktbeleid in de zorg? Blijft er landelijke regie en politieke steun voor de uitvoering van het Integraal Zorgakkoord en regionale samenwerkingen?

‘Al met al geen feestdag,’ zegt ze met een vrolijk gevoel voor ironie, terwijl een serveerster ons koffie komt brengen. Gisteren was Beks te gast bij een symposium dat Leeuwendaal organiseerde als boekpresentatie van De natuurlijke organisatie, waarom ons oerbrein niet past in het moderne kantoor, geschreven door professor Mark van Vugt en cognitief psycholoog Max Wildschut. Als bestuurder van zorgaanbieder Careyn (een instelling met bijna zesduizend medewerkers) vertelde Beks hoe zij verdieping geeft aan de theorie van Van Vugt en Wildschut, omdat ze ruimte wil geven aan autonomie en vakmanschap. Op het podium van het symposium zei ze: ‘In de zorg zijn medewerkers natuurlijk altijd op hun hoede, ze willen in wezen geen dingen doen die volgens de regels niet mogen. Daardoor is de reflex vaak: eerst toestemming vragen. Een medewerker durft zonder expliciete toestemming dan bijvoorbeeld een deur niet open te zetten voor een bewoner,

terwijl die medewerker echt wel weet dat het de juiste keuze is. Onze medewerkers onderschatten ook nogal eens de waarde die zij toevoegen, hebben niet altijd een realistisch beeld van wat ze werkelijk betekenen. Ik gun hen meer trots en zichtbaarheid.’ Hoog tijd om uitgebreid met haar verder te praten.

Chantal Beks (1973) werd geboren in Lieshout, een klein Brabants dorp onder de rook van de brouwerij van de familie Swinkels (Bavaria). Haar vader was huisschilder, haar broer koos later hetzelfde beroep. Ze groeide op in een typisch katholiek arbeidersgezin, in een gemeenschap waar kerk, harmonie en voetbalclub de sociale structuur bepaalden. Al vroeg merkte ze hoe sterk sociale verschillen een dorp konden kleuren. Op school viel ze op door haar uitzonderlijk hoge CITO-score, maar ondanks haar talent (ze kreeg zelfs een taart van de

INTERVIEW MET **CHANTAL BEKS** VAN CAREYN

CITO-organisatie) werd ze naar de mavo gestuurd. Een verkeerde inschatting, ingegeven door traditionele verwachtingen van een meisje uit een schildersgezin. Later bood de schoolleider zijn excuses aan, maar voor Chantal was het een ervaring die haar scherp bewust maakte van hoe afkomst en status kansen bepalen. Via een schakelklas kwam ze alsnog op het juiste niveau en groeide ze door. Haar ambitie was arts te worden, maar na uitloting voor Geneeskunde belandde ze in Maastricht bij Gezondheids-wetenschappen. Het studentenleven opende nieuwe werelden. In Maastricht sloot ze zich aan bij studentenvereniging Tragos, de meest corporale van de stad. Waar anderen moeite hadden met de hiërarchie, wist Beks zich met humor en scherpste moeiteloos staande te houden. Ze werd al snel bestuurlijk actief en ontdekte dat ze zich snel kon aanpassen en mensen kon verbinden. Toch bleven de waarden uit haar jeugd leidend. Haar vader had haar geleerd dat alle mensen gelijk zijn: 'Als je vanuit de maan naar beneden kijkt, zijn alle mensen even groot.' Dat besef van rechtvaardigheid en gelijkwaardigheid werd haar kompas. Tijdens haar studie werkte ze als student-assistent van professor Van Wijmen, de geestelijk vader van de Kwaliteitswet Zorginstellingen. Hij stuurde haar op pad om in verpleeghuizen methoden voor cliënttevredenheid te testen. Het was haar eerste echte kennismaking met de ouderenzorg, een sector die door sommigen neerbuigend de 'kelder van de

gezondheidszorg' werd genoemd. Voor Beks was het juist een plek waar de kern van zorg zichtbaar werd: mensen die, vaak ernstig ziek, afhankelijk zijn van hoe goed zorg georganiseerd is.

Beks noemt zichzelf geen carrière-planner. Haar keuzes waren intuïtief, gedreven door waarden in plaats van strategie. Die brachten haar van gezondheidswetenschappen naar beleid en bestuur, maar altijd met de overtuiging dat systemen en organisaties uiteindelijk draaien om mensen. Rechtvaardigheid, gelijkwaardigheid en aandacht vormen daarbij steeds haar drijfveren – van een dorp in Brabant tot in de bestuurskamers van de zorg.

Wat is jouw definitie van leiderschap?

'Voor mij gaat leiderschap over verantwoordelijkheid nemen. Als er rozen worden uitgedeeld, moet je een stap terug doen en je team laten schitteren. Maar zodra de doornen worden uitgereikt, hoor jij als eerste naar voren te stappen. Je bent het hitteschild voor je mensen: je vangt klachten op en beschermt hen tegen onnodige druk, terwijl je waardering en complimenten juist naar het team doorspeelt. Leiderschap kent bovendien vele vormen. Soms betekent het richting geven, ook als het pad niet helemaal duidelijk is. Dan moet je zelf de lamp zijn die licht verspreidt, juist wanneer er mist hangt.'



Juist als het gaat waaien – als er druk, strijd, verdriet of eigenbelang in het spel komt – verliezen we elkaar snel uit het oog.

Wanneer ben je in leiderschap gaan verdiepen?

'In het begin kwam ik er min of meer toevallig in terecht. Ik was lange tijd secretaris van de raad van bestuur van de Archipel Zorggroep, en werkte samen met een visionair bestuurder. Hij leerde mij in visies denken en gaf me de kans om zelf leiding te geven. Toen anderen tegen me zeiden dat ik zelf wel bestuurder zou kunnen worden en dat later ook daadwerkelijk werd, dacht ik eerst dat het vooral geluk was. Tegelijk wist ik: als iemand me ooit ontmaskert, moet ik zelf onderzocht hebben of ik het echt in me heb.'

Wat is jouw definitie van verbondenheid?

'Voor mij is dat simpel: zie de mens, met een uitroepteken. Het klinkt eenvoudig, maar juist als het gaat waaien – als er druk, strijd, verdriet of eigenbelang in het spel komt – verliezen we elkaar snel uit het oog. Dat is menselijk, want in moeilijke situaties kruipen we vaak terug in onszelf. Toch is de grootste opdracht om dan ook de ander te blijven zien, juist als het ingewikkeld wordt.'

Bij Archipel begon je als secretaris van de raad van bestuur, maar uiteindelijk werd je zelf directeur.

'Dat was eigenlijk toeval. Ik had geen uitgewerkt plan. Na mijn afstudeerstage in Eindhoven belandde ik in een periode van grote veranderingen. De provinciale besturen van verzorgingshuizen werden ontmanteld en instellingen gingen in hoog tempo fuseren. Kleine bejaardenhuizen in dorpen werden samengebracht tot grotere organisaties. Zo ontstond ook Archipel, waar ik secretaris werd van de nieuwe raad van bestuur. We groeiden door naar vijf dorpen rond Eindhoven. Het was de tijd dat verpleeghuizen evolueerden van vierbedskamers naar één- of tweebedskamers. Ik heb daar achttien jaar gewerkt, uiteindelijk als bestuurder van de thuiszorg en verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering.'

Waarom ben je daar gestopt?

'Ik was er helemaal mee vergroeid, misschien té. Ik kwam binnen als meisje van 21, groeide door tot bestuurder en kende de organisatie van binnenuit, tot het kopieerapparaat aan toe. Niemand legde me een strobreed in de weg. Maar juist daardoor begon ik me af te vragen: is dit nou leiderschap? Het leek me te makkelijk. En toen wist ik: het is tijd om een volgende stap te zetten.'



INTERVIEW MET **CHANTAL BEKS** VAN CAREYN

Waarom legde niemand jou een strobreed in de weg?

‘Omdat ik het collectief geheugen was geworden, iemand die alles wist. Ondanks mijn relatieve jeugdigheid was ik de spil van de organisatie. Ik werd zelfs gezien als opvolger voor de functie van voorzitter van de raad van bestuur, maar ik heb bewust “nee” gezegd. Ik voelde dat de tijd kwam om te ontdekken of ik op andere plekken ook iets kon brengen. Daarom solliciteerde ik bij andere organisaties en werd ik direct aangenomen als bestuurder bij De Wever. Dat dat goed was, voelde ik intuïtief aan. Die stap heb ik overigens niet echt besproken met vrienden of anderen, want ik ben nooit iemand geweest die met een carrièreplan werkt.

En hoe kijk je terug op de stap naar De Wever?

‘Dat was de beste beslissing. Ik moest daar een ander palet aan competenties inzetten. Ik kwam binnen als 39-jarige, naast een ervaren bestuurder die bijna met pensioen ging en binnen de organisatie als een soort pater familias gold. Ik was de jonge nieuwkomer die zich moest bewijzen tegenover directeuren die er al 10, 15 of 20 jaar zaten.’

Hoe reageerden zij op een 39-jarige vrouw die hen ging aansturen?

‘Dat was niet vanzelfsprekend. Het was een klassieke, hiërarchische organisatie met meerdere managementlagen. Mijn opdracht was om de strategie te

vernieuwen en als onderdeel daarvan de zeggenschap meer naar de werkvloer te brengen. Achteraf heb ik dat misschien te instrumenteel ingezet. Al dwong de tijd daar ons toen ook wel toe. Ik zou nu meer tijd nemen om zo’n verandering door te voeren.’

Wat trof je daar aan en wat vond je daarvan?

‘Bij Archipel was men al ver in zelf-organisatie; daar lag het mandaat laag in de organisatie. Bij De Wever werkte men nog met vier lagen management, erg top-down. Dat verkleinde de ruimte voor zorgprofessionals, terwijl juist zij het beste kunnen inschatten wat een cliënt nodig heeft. Voor mij is het essentieel dat vakmanschap ruimte krijgt in het contact met de cliënt. Niet volledige zelfsturing – daar geloof ik niet in – want de ballast en bescherming moet je als leider ook dragen. Maar als je professionals belemmert in hun vakmanschap, dan gaat er op het terrein van vertrouwen iets fundamenteel mis in je organisatie.’

Bij De Wever liep je tegen valkuilen aan. Wat bedoel je daarmee?

‘De verleiding is groot om problemen te duiden alsof managers het niet goed doen. Maar dat is niet de kern.’

Heb je toen ingegrepen in de structuur?

‘Ja, behoorlijk. Ik heb vier managementlagen teruggebracht naar drie. Dat was een forse ingreep, al deed ik dat pas na



INTERVIEW MET **CHANTAL BEKS** VAN CAREYN

een jaar. Ik vond dat het moest, want de organisatie stond stil. Mijn strategie was: korte pijn, helder en duidelijk. Je krijgt nooit iedereen mee in zo'n verandering, maar voor mij hoeft dat ook niet. Het gaat om het verhaal erachter. Voor mij draaide het om de interactie tussen cliënten en medewerkers. Daar moest meer ruimte komen voor zeggenschap. Ik wilde hiërarchie zo inrichten dat professionals hun vak konden uitoefenen.'

Kun je dat concreet maken?

'Een simpel voorbeeld: volgens de HACCP-regels mocht je geen eieren van de markt halen. Maar stel dat een medewerker samen met een cliënt toch eieren koopt en bakt, en dat goed uitlegt – dan moet dat kunnen. Als je zulke keuzes vanuit regels kapotmaakt, belemmer je vakmanschap en ook het vertrouwen. Niemand is tegen dat verhaal van meer ruimte, en daarom kreeg ik het ook breed gedragen.'

Wat was uiteindelijk het effect?

'Dat er veel meer vrijheid kwam. De Wever is een prachtige organisatie, en ineens gingen deuren open. Zo werkte daar ook Teun Toebe, toen nog student, die deze beweging in de jaren erna veel verder bracht. We konden daardoor vlot stappen zetten in inhoud en vernieuwing. En het werkte: de organisatie bloeide op.'

In 2018 kwam je bij De Wever. Twee jaar later begon corona. Wat betekende dat voor jullie organisatie?

'We hadden pech: de buurvrouw van de eerste coronapatiënt in Nederland was onze eigen arts. Daardoor hadden we het virus binnen een paar dagen in huis. Het ging razendsnel. In paniek besloten we de deuren te sluiten. Er waren geen mondkapjes en we wilden bewoners beschermen. Twee weken later werd dit landelijk beleid. Maar al heel snel kreeg ik spijt. Het leed van gesloten deuren was immens. Geen familie zien, geen afscheid kunnen nemen – dat raakte me diep. Ik vond dat erger dan het risico op besmetting. Na drie maanden mochten we pas weer open. Dat was een pijnlijke periode.'

Heeft die strijd jou als leider veranderd?

'Ja, absoluut. Voor mij bevestigde het dat leiderschap meer is dan je organisatie besturen. Als je het geluk hebt om hoog in de boom te zitten, dan heb je een bredere verantwoordelijkheid. Je moet je positie ook maatschappelijk inzetten, voor mensen die het zelf niet kunnen. Mijn vader was op zijn 58ste lichamelijk kapot van het harde werken en had geen stem. Bewoners in een verpleeghuis die ineens geen advocaatje meer mogen drinken omdat er iemand beslist dat dat niet mag – ook zij kunnen het niet zelf oplossen. Dan is het mijn taak om voor hen op te komen en te blijven zien dat zij bovenal mens zijn. Dat is de basis van mijn leiderschap.'

Waarom besloot je in 2023 naar Careyn te gaan?

'Nou, ik moest er wel even over nadenken,



Nu zie ik dat mensen vooral een helder verhaal nodig hebben. Een soort totempaal waaraan je je kunt vasthouden: wie zijn wij, waarom doen we dit werk, wat doen we wel en wat niet?

want het was wel ver rijden, met vier kinderen wilde ik dicht bij huis zijn. Maar toen ik in gesprek ging, werd er een beeld geschetst van een organisatie waar de kans lag om iets op te bouwen. En ik voelde al snel: dit is precies het soort plek waar iemand nodig is om die club weer neer te zetten. Toen besloot ik het toch te doen.'

Hoe was de situatie toen je binnenkwam?

'De raad van toezicht had besloten dat er nieuwe bestuurders nodig waren. Mark, een collega-bestuurder uit de ziekenhuiswereld, was al gestart. Zelf nam ik na mijn vertrek bij De Wever voor het eerst een maand vrij – dat had ik nog nooit gedaan, zelfs niet na zwangerschappen. In die maand overleed mijn vader, veel te jong, na een lang ziekbed. Het was verdrietig, maar ook waardevol dat ik die weken helemaal bij hem kon zijn. Dat gaf me de ruimte om nog gesprekken te voeren en samen tijd door te brengen. Toen ik op 2 mei bij Careyn begon, zat ik nog midden in rouw: afscheid van De Wever, het verlies van mijn vader, en tegelijk de start in een nieuwe, complexe omgeving'

Wat trof je aan in de organisatie zelf?

'Careyn bestond uit vier districten – Utrecht stad, Utrecht West, Rotterdam en

Zeeland – elk met een omzet van honderd tot honderdvijftig miljoen. De directeuren waren in de praktijk kleine koninkrijkes geworden, met volledige autonomie. Het waren vier eilanden, zonder gezamenlijke koers. Er was nauwelijks een centrale organisatie. Geen eenheid, geen ziel.'

Hoe heb je dat aangepakt?

'Ik dacht: geef het een kans. Er is zoveel moois, ik wil daar mijn schouders onder zetten.'

Je intentie was om mensen te laten floreren. Wat hebben ze daarvoor nodig en wat is jouw rol daarin?

'Bij De Wever dacht ik altijd dat aandacht genoeg was. Nu zie ik dat mensen vooral een helder verhaal nodig hebben. Een soort totempaal waaraan je je kunt vasthouden: wie zijn wij, waarom doen we dit werk, wat doen we wel en wat niet? Zonder zo'n verhaal raken mensen ankerloos. Ik was gewend te werken in organisaties met ziel, maar bij Careyn was die er niet meer. Dat voelde je meteen: verwaarlozing en ontheemding liggen dan op de loer.'

Hoe gaf je die vier losgeraakte eilanden weer zo'n totempaal?

'Door verhalen op te halen en samen met



INTERVIEW MET **CHANTAL BEKS** VAN CAREYN

medewerkers te benoemen wat er echt belangrijk is. En telkens weer kwam hetzelfde terug: bewoners moeten, ondanks hun verhuizing naar een verpleeghuis, zoveel mogelijk hun eigen leven kunnen voortzetten. Careyn zat jarenlang zo strak in het harnas – er mocht geen fout gemaakt worden, alles gericht op de inspectie. Medewerkers zeiden: “Ik wil wel de deur openzetten, maar als er iets gebeurt, krijg ik de schuld. Help me met een afwegingskader, help me met een visie.”

Hoe heb je dat concreet vertaald?

‘We hebben heel snel samen een visie opgesteld: Leven in Vrijheid. Elk mens wil in een verpleeghuis zijn gewone leven in zekere zin kunnen voortzetten. Dat betekent dat je soms risico’s neemt of accepteert dat er iets fout kan gaan. Zolang je dat goed bespreekt en vastlegt, moet er ruimte zijn. Laat bewoners hun gewoontes en kleine rituelen behouden, net zoals thuis.’

Geldt ‘zie de mens’ ook voor medewerkers?

‘Absoluut. Het zijn twee takken aan dezelfde boom. Medewerkers voelden zich niet gezien, omdat fouten maken verboden was. Door dat om te draaien ontstaat ook voor hen meer vrijheid. Het is spannend, het gaat moeizaam, maar het is noodzakelijk.’

Dus fouten maken mag?

‘Ja, fouten maken mag, en het hoeft niet morgen allemaal perfect geregeld te zijn. Mijn rol is om daar als schild boven te hangen. Als er iets misgaat, voorkom ik dat er meteen een groot prisma-onderzoek komt of dat we de inspectie inschakelen. In plaats daarvan voeren we het gesprek: wat is er gebeurd, wat kunnen we verbeteren? Het gaat om spiegelen, niet om afrekenen.’

Hoe krijg je het dan voor elkaar dat jouw visie door de hele organisatie heen gaat?

‘Dat krijg je niet zomaar. Het is niet klaar, zeker niet na een jaar. Je krijgt niets voor lief en het hangt ook niet alleen van mij af. Het gaat om voorleven en mensen meenemen.’

Wat bedoel je met voorleven?

‘Het goede voorbeeld geven. Laten zien dat je het meent.’

Kun je dat concreet maken? Hoe leef je bijvoorbeeld ‘zie de mens’ of ‘fouten maken mag’ zelf voor?

‘Door ook mijn eigen twijfel en fouten te laten zien. Ik werk veel op intuïtie en handel daardoor vaak snel. Dat pakt gelukkig vaak goed uit, maar soms ook niet. Dan is het belangrijk om dat te erkennen en bespreekbaar te maken.’



INTERVIEW MET **CHANTAL BEKS** VAN CAREYN

Organiseer je ook tegenspraak?

'Ja, dat probeer ik wel. Juist omdat ik weet dat ik snel beslis.'

Je moest ook directeuren aansturen die jarenlang heel autonoom hadden gewerkt.

Hoe ging dat?

'Op zich prima. Er was wat verloop, wat betekende dat ik nieuwe mensen kon aantrekken, en daarom koos ik bewust voor een ander type leider. Ik selecteer heel sterk op mensen die de mens echt centraal kunnen zetten. Daarbij gebruik ik ook instrumenten zoals CliftonStrengths, om te kijken waar iemand van nature goed in is.'

En hoe zorg je dat jouw overtuiging door de organisatie heen gaat?

'Ik heb niet de illusie dat ik dat in mijn eentje kan. Wat ik wél kan doen is telkens het verhaal vertellen en laten zien dat er eigenlijk maar één manier is: de mens centraal zetten. Dat doe ik met programma's, met beelden, met filmpjes, maar vooral door er zelf te zijn. Als ergens een nieuwe locatie opengaat, dan ga ik erheen. Ook al moet ik vanuit Vught op en neer naar Zuidland – ik doe het toch. Want juist door er zelf te staan, voelen mensen dat het serieus is.'

Dus zichtbaar zijn, is cruciaal?

'Ja, ik geloof dat dat moet. Je moet laten zien dat je het samen doet.'

Hoe selecteer je nieuwe mensen

voor jouw organisatie? Waar let je op?

'In de basis altijd op visie. Iemand moet kunnen uitleggen waarom hij doet wat hij doet en wat hij hier komt brengen. Holle frasen prik ik snel door. Daarna gebruik ik instrumenten, zoals testen, en ik organiseer carrousel.'

Wat is een carrousel?

'Een selectieproces waarbij een kandidaat langs verschillende gesprekspartners gaat: medewerkers van de afdeling, de OR, collega's. Zo krijg je meerdere perspectieven. Het is niet waterdicht, maar je leert veel.'

Heb je veel verloop bij Careyn?

'Ja, te veel. Ik vind dat we daar nog een grote opgave hebben. Er worden wel exit-interviews gedaan, maar ik weet niet of dat altijd consequent gebeurt. Zelf doe ik ze regelmatig, omdat ik wil weten wat er speelt.'

Verbondenheid is een belangrijk thema.

Hoe werk jij daaraan?

'Ik geloof dat rechtvaardigheid de basis is. Toen ik bij Careyn kwam, bestonden er vier verschillende functiehuizen. In de ene regio kreeg je een arbeidsmarkt-toeslag, in de andere niet. Er was geen legitimatie, waardoor medewerkers het gevoel hadden dat het oneerlijk was.'



INTERVIEW MET **CHANTAL BEKS** VAN CAREYN

Dat ondermijnt vertrouwen en maakt dat een organisatie in 'wij-zij'-denken vervalt.'

Hoe heb je dat aangepakt?

'Met een nieuw functiehuis. Gewoon de basis op orde maken. Natuurlijk geeft dat weerstand, maar je kunt niet anders: rechtvaardigheid en betrouwbaarheid zijn fundamenteën. Mensen moeten zien dat er geen voorkeursbehandeling is.'

En hoe kweek je naast rechtvaardigheid verbondenheid?

'Door storytelling en door de ziel terug te brengen in de organisatie. Een gezamenlijke totempaal neerzetten: dit is wie wij zijn, hier staan we voor, dit is waarom ons werk waardevol is. Daarnaast gaat het om sociale connectie. Laat zien dat je mensen graag bij je hebt.'

Hoe doe je dat?

'Bij Careyn zeiden medewerkers: "We hebben nog nooit een feest gehad, er is hier geen aandacht voor ons." Dus organiseren we in november een groot feest in De Doelen. Niet alleen het feest zelf telt, maar het hele proces ernaartoe: elke week een poll op intranet, welke artiesten mensen willen zien, wat ze belangrijk vinden. Willen ze bussen naar Rotterdam? Dan regelen we bussen. Het feest is maar het middel. Waar het echt om gaat is het cement, de verbinding.'

Je geeft leiding aan mensen die zelf ook weer leiding moeten geven. Wat vind je belangrijk in hun leiderschap, en hoe monitor je dat?

'Voor mij draait het om betrouwbaarheid: zeg wat je doet en doe wat je zegt. En als dat ingewikkeld is, moeten we daar eerlijk het gesprek over voeren. In het begin merkte ik dat teams afspraken maakten, maar ze daarna toch hun eigen weg gingen. Bij Careyn was dat het patroon: iedereen had zijn eigen koninkrijk. Daarom hameren we nu op gezamenlijkheid. Als we afspreken dat iets rood is, dan communiceren we ook allemaal rood, niet stiekem blauw.'

Hoe werk je daaraan?

'We hebben CliftonStrengths gebruikt om elkaars unieke talenten beter te leren kennen en begrijpen. Dat helpt ons bij de teamvorming. Ik heb veel nieuwe mensen, maar dit voorleven is essentieel. Als ik iets zeg, moet ik het ook doen. Anders moet je het niet zeggen – dat zeg ik ook tegen mijn kinderen.'

Je hebt autonomie bij leidinggevendens teruggehaald. Hoe wordt dat ervaren?

'Dat is een zwaar proces. We hebben zo'n 150 leidinggevendens die veel autonomie zijn kwijtgeraakt – over HR, huisvesting, noem maar op. Dat roept weerstand en rouw op. Ik noem het Ah-rauw en Oh-rauw: afscheid nemen en tegelijk ontzorgd worden. Dat voelt dubbel.'



INTERVIEW MET **CHANTAL BEKS** VAN CAREYN

Sommigen ervaren het nu nog vooral als verlies, al zie ik ook dat het idee van ontzorging langzaam als iets positiefs begint te landen.'

Hoe ga je om met die rouw en weerstand?

'Door steeds een positief, wenkend perspectief neer te zetten. Ik huil nooit mee met de wolven in het bos, ook niet op LinkedIn. Als een krant negatief schrijft over de ouderenzorg, zet ik er een hoopvol verhaal naast. Dat doe ik ook intern: het voelt zwaar, maar dit is het perspectief. Leiderschap betekent de lamp in de mist blijven ophouden.'

Is dat een gevecht?

'Ik zie het niet als een gevecht, maar als een missie. Als we één deur open krijgen zodat een man van 86 zelf naar buiten kan en in de zon kan zitten, dan is dat een succes. Als iemand in het verpleeghuis een glaasje wijn kan drinken omdat hij dat thuis ook altijd deed – ondanks alle regels – dan hebben we iets bereikt. Het gaat om kleine zaadjes planten. Kwaliteit van leven zit in behoud van wat ik noem 'scharrelruimte': de ruimte om, ook met dementie, nog een beetje te blijven wie je was en te doen wat bij je hoort.'

Wat is jouw eigen scharrelruimte?

'Voor mij is dat mijn agenda zelf indelen. Niet dat iemand anders mijn hele dag volplant, maar dat ik de vrijheid heb

om het ritme zelf te bepalen. Dat is mijn scharrelruimte.'

Veel managers besteden weinig tijd aan gesprekken met hun medewerkers. Hoe organiseer je dat bij Careyn?

'Ik heb onderzocht dat de span of attention van managers veel te groot is: vaak 100 tot 120 medewerkers. Dat kan nooit goed gaan. Teams krijgen zogenaamd autonomie, maar de kaders, rollen en taakvolwassenheid zijn niet goed ingericht. Dan werkt zelforganisatie dus niet. In de praktijk heb je vaak eerst méér leidinggevende aandacht nodig om het te laten slagen.'

Hoe doe je dat?

'Ik gebruik altijd het beeld van drie bollen. De eerste bol is bedrijfsvoering: bestellingen, mutaties, personeelszaken. De tweede bol is transitie: alle verbeterprojecten die je als leidinggevende door je team moet loodsen. En de derde bol is aandacht: gesprekken over verzuim, coaching, binding en gewoon vragen hoe het met iemand gaat. Als je al die bollen goed wilt doen, hoeveel mensen kun je dan echte aandacht geven? Vaak zeggen leidinggevend: 45 of 50. En toch hebben ze er 100. Dat gaat niet.'

Wat betekent dat voor jouw organisatie?

'Dat we toe moeten naar een versmalling van het middenkader, zodat leidinggevend:en weer tijd en ruimte hebben

INTERVIEW MET CHANTAL BEKS VAN CAREYN

voor aandacht. Aandacht is cruciaal voor verbondenheid, maar onze structuren, systemen en cultuur zijn daar nog niet op ingericht. Dat moeten we veranderen. Natuurlijk roept dat weerstand op, vaak vanuit individueel belang, bijvoorbeeld over inschaling of functies. Dan komt er rouw om verlies van oude zekerheden. Maar leiderschap is dan toch doorpakken. Je kunt wel de lamp in de mist ophouden, maar uiteindelijk moet je ook durven varen.

Tot slot: wat zou je beginnende bestuurders meegeven?

‘Je hebt meer te doen dan alleen leidinggeven. Wees je bewust van je maatschappelijke positie. Dat je op die plek zit, is deels geluk. Een cadeau dat je dat werk mag doen. Realiseer je steeds hoe bijzonder dat is. En pak ook de verplichtingen die erbij horen.’ 

MAAIKE RUTTEN EN RONALD GIPHART
