

INTERVIEW MET **FLOOR VAN DIJK** VAN ARKIN

---



RUSTGEVEND  
LEIDERSCHAP

---



RONALD GIPHART



MAAIKE RUTTEN

---

**Arkin is een grote Amsterdamse organisatie voor geestelijke gezondheidszorg die via verschillende gespecialiseerde centra mentale zorg biedt aan mensen in Amsterdam en de regio Midden-Nederland. Maaïke Rutten van bureau Leeuwendaal en ik spreken Floor van Dijk, een van de twee bestuurders van Arkin, in haar werkkamer.**

**Laten we beginnen met twee openingsvragen die we aan meerdere bestuurders hebben gesteld: wat is leiderschap voor jou?**

“Daar kun je heel veel over zeggen. Voor mij is leiderschap sterk verbonden met mijn achtergrond als psychiater en behandelaar. In de psychiatrie probeer je samen met cliënten een werkrelatie te creëren waarin zij kunnen herstellen door hun eigen krachten en talenten te benutten, terwijl ze tegelijkertijd leren omgaan met hun kwetsbaarheden en beperkingen. Die manier van kijken heb ik later ook meegenomen in mijn rol als leidinggevende, zonder overigens behandelaar van mijn collega’s te willen zijn. Voor mij betekent leiderschap daarom het bouwen aan een omgeving waarin mensen hun werk goed kunnen doen en zich kunnen ontwikkelen. Dat begint met veiligheid: dat mensen fouten mogen maken, vragen kunnen stellen en weten dat hun leidinggevende naast hen staat als het ingewikkeld wordt. In de zorg moet je soms ook risico’s durven nemen, terwijl je niet zeker weet hoe iets zal uitpakken.

Dat hoort bij professioneel handelen. Daarom zie ik leiderschap niet in de eerste plaats als een technocratische of managementmatige activiteit, maar eerder als een morele praktijk. Het gaat om verantwoordelijkheid nemen voor de mensen met wie je werkt en voor de gezamenlijke opdracht waar je voor staat.’

Psychiater en bestuurder Floor van Dijk (Nijmegen, 1971) groeide op in een echte onderwijsfamilie. In die omgeving ontstond al vroeg haar belangstelling voor begeleiden en uitleggen. Zelf dacht ze aanvankelijk dat ze juf zou worden; later zou ze zeggen dat onderwijs en psychiatrie veel gemeen hebben, omdat beide draaien om mensen helpen begrijpen wat er met hen gebeurt. Na de middelbare school ging Van Dijk geneeskunde studeren aan de Radboud Universiteit in Nijmegen. In vakanties en weekenden werkte ze onder meer in de thuiszorg, bij mensen thuis als schoonmaker en als vervanger van mantelzorgers. Daarnaast deed ze vrijwilligerswerk met mensen met een verstandelijke beperking, ervaringen die





INTERVIEW MET FLOOR VAN DIJK VAN ARKIN

later haar professionele belangstelling mede richting gaven. Aanvankelijk dacht Van Dijk dat ze huisarts wilde worden, maar tijdens een stage merkte ze dat het solitaire van dit beroep haar minder lag. De psychiatrie sprak haar meer aan omdat in dat vak het meest integraal naar mensen wordt gekeken: niet alleen naar lichamelijke klachten, maar ook naar gedachten, gedrag en sociale context. Na haar opleiding werkte zij veertien jaar als psychiater. Al snel kreeg ze managementverantwoordelijkheid: eerst als manager behandelingen, later als directeur van haar afdeling. Aanvankelijk werkte zij in een duaal directiemodel met een directeur bedrijfsvoering, maar na diens vertrek werd zij integraal directeur. Tot 2011 combineerde zij die functie nog met patiëntenzorg, waarna zij zich volledig op leidinggeven richtte. Als directeur kreeg Van Dijk vervolgens de opdracht een organisatieonderdeel te verzelfstandigen en in te brengen in de fusieorganisatie Fivoor, waardoor zij bestuurder werd. Na enkele jaren vertrok zij daar en werkte ze een periode als interim-bestuurder in de geestelijke gezondheidszorg. In die fase werd zij gevraagd tijdelijk bij Arkin in te stappen – aanvankelijk als interim-directeur tijdens de coronaperiode – waarna zij toetrad tot de raad van bestuur.

**Moet je als leider gezag uitstralen?**

‘Leiderschap draag je nooit alleen. Het ontstaat altijd in relatie met anderen:

in teams, in de organisatie en in het netwerk om je heen. Dat vind ik zelf misschien wel het wezenlijkste onderdeel van leiderschap. In mijn eigen opleiding heb ik leiders gezien die veel kennis hadden en die dat in rust konden overbrengen.

Dan ontstaat er vanzelf respect. Dat is een heel andere vorm van leiderschap dan hiërarchie of macht. Als bestuurder betekent leiderschap voor mij ook dat je professionals beschermt tegen onnodige systeemdruk. Je wilt voorkomen dat bureaucratie het werk gaat domineren, zodat mensen ruimte houden om hun vak goed uit te oefenen.’

**En de tweede vraag: wat is verbondenheid voor jou?**

‘Pfoeh, dat vind ik een moeilijker vraag. Verbondenheid gaat voor mij over de relatie tussen mensen, hun werk en de organisatie waarvan ze deel uitmaken. Voor mij begint verbondenheid niet bij loyaliteit aan een instituut, maar bij de gezamenlijke opdracht. Als mensen zich verbonden voelen met de missie van het werk – bijvoorbeeld goede zorg leveren – dan ontstaat meestal ook verbondenheid met collega’s en met de organisatie. Die verbondenheid zie je terug in hoe teams functioneren. Teams waar mensen zich met elkaar verbonden voelen, draaien vaak beter: processen lopen soepeler, er is minder verzuim en er wordt beter samengewerkt. Verbondenheid





## Het gaat om verantwoordelijkheid nemen voor de mensen met wie je werkt en voor de gezamenlijke opdracht waar je voor staat.

betekent ook dat verschillende elementen met elkaar in balans zijn. Menselijkheid, verantwoordelijkheid en moed horen daarbij. Bij Arkin hebben we kernwaarden als nieuwsgierigheid en verbinding. Tegelijkertijd is verbondenheid nooit alleen iets van de hele organisatie. Mensen voelen zich meestal het sterkst verbonden met hun eigen team. En in de zorg komt daar nog iets bij: professionals moeten zich tegenwoordig ook verbinden met partners buiten de organisatie, in netwerken rond de patiënt. Verbondenheid is dus niet één relatie, maar een netwerk van relaties waarin mensen samen verantwoordelijkheid dragen voor hun werk.'

### **Ben je in je dagelijks werk als bestuurder veel met verbondenheid bezig?**

Met enige aarzeling: 'Ik moet bekennen dat ik nooit aan verbondenheid denk. In die zin: ik denk er niet actief aan, maar ik realiseer me wel dat ik eigenlijk de hele dag werk aan verbondenheid. Het is een balanceer-act tussen verschillende thema's. Voor mij is het belangrijk om voortdurend te kijken welke zaken, welke mensen en welke thema's met elkaar verbonden zouden moeten worden om het geheel

in de goede richting te sturen en die beweging te versterken.

Je komt uit de artsensij, om precies te zijn de psychiatrie. Jouw ideeën over leiderschap en verbondenheid zullen gevormd zijn tijdens je opleiding en het begin van je loopbaan. Leiderschap in de medische wereld was destijds in de regel behoorlijk autoritair...

'Ja, en soms zelfs een beetje kleinzielig. Dat heb ik ook meegemaakt. Maar achteraf denk ik dat ik daar veel van heb geleerd. Je leert namelijk ook heel goed wat je niet goed vindt. Op dat moment wist ik dat nog niet zo bewust. Ik was vrij bleu: ik liep gewoon mee en probeerde het vak te leren. Maar al doende merkte ik wel: zo wil ik het later niet doen. En toen ik verder in mijn opleiding kwam, ging ik ook steeds beter zien van wie ik juist wél iets wilde overnemen.'

### **Wat vond je zelf het vervelendste aan coassistent zijn?**

'Mijn naaste ervaring was tijdens een coschap gynaecologie in het Radboudumc, een derdelijns-centrum waar vaak complexe situaties voorkomen. Ik werd 's nachts opgeroepen om te helpen bij een bevalling, terwijl ik eigenlijk





INTERVIEW MET FLOOR VAN DIJK VAN ARKIN

---

geen dienst had. Het ging om een vrouw die ik kende van de dagvisites. Tijdens de bevalling bleek dat het kindje een ernstige afwijking had, en uiteindelijk doodgeboren werd. Het was mijn eerste bevalling; ik had nog nooit zulke handelingen gedaan. Ik stond daar gespannen en onzeker, terwijl de gynaecoloog zelf ook gestrest was en voortdurend instructies riep. Ik wist niet goed wat ik moest doen en stond er met twee linkerhanden. De bevalling liep dramatisch af en daarna was alles ineens voorbij en stond ik er eigenlijk alleen voor.'

**Werd er daarna nog met je gesproken over wat er was gebeurd?**

'Nee. Niemand vroeg hoe het met me ging of hoe ik het had ervaren. Er was geen opvang, terwijl het een ingrijpende situatie was. Ik moest daarna zelfs nog alleen terug om de bloeddruk van de moeder te meten, terwijl de familie erbij zat en het kindje onder een zilverdoek lag. Dat voelde heel ongemakkelijk, maar het hoorde er blijkbaar bij.'

**Heeft die ervaring later invloed gehad op hoe jij zelf met co-assistenten omging?**

'Toen ik later zelf mensen begeleidde, probeerde ik altijd te checken hoe het met iemand ging. Ook in de psychiatrie maken jonge artsen heftige dingen mee, en dan is het belangrijk dat daar aandacht voor is.'

**Kun je je een moment herinneren dat het belang van goed leiderschap tot je doordrong?**

'Ik had een vrouwelijke opleider, ze was relatief jong in een veld dat vooral door mannen werd gedomineerd. In die zin was ze ook een belangrijk vrouwelijk voorbeeld. Ze was iemand met enorm veel kennis, maar ook met een grote rust. Ze had duidelijk gezegd, Het zat in haar deskundigheid en in de manier waarop ze die kennis overbracht. Ze had een heel lerende houding naar ons toe. Wat ik vooral van haar heb geleerd, is hoe je iemand kunt laten leren zonder diegene klein te maken. Leiderschap is voor mij geen technocratische rol. Het is een manier van handelen. Het gaat over aandacht voor de mens achter de rol. Over veiligheid creëren, zodat mensen fouten mogen maken en kunnen groeien. En dat leer je niet uit een boek. Dat leer je doordat iemand het je voordoet.'

**Kun je een voorbeeld geven van iets wat je van haar geleerd hebt?**

'Er is een casus die me altijd is bijgebleven. Tijdens een nachtdienst zag ik als arts-assistent een patiënt die volledig verstijfd in bed lag. Ik dacht aan extreme angst en wilde een kalmerend middel geven. Mijn supervisor wees me er toen op dat het bewustzijnsniveau op dat moment juist de belangrijkste informatie was. Als je iemand dan suf maakt, verlies je





INTERVIEW MET FLOOR VAN DIJK VAN ARKIN

---

dat observatiepunt. Achteraf bleek de patiënt een ernstige lithiumintoxicatie te hebben. Dat was voor mij een belangrijke les in klinisch kijken en terughoudend handelen. Maar wat voor mij het meest leerzaam was, was haar manier van reageren. Ze zei niet: je hebt het fout gedaan. Ze stelde vragen: heb je hierover nagedacht, wat gebeurt er als je dit doet? Daardoor kwam ik zelf tot het inzicht. Het was geen correctie, maar een uitnodiging om te denken. En juist daarom is die les me altijd bijgebleven.'

**Hoe heb je in de loop van je carrière wat je hebt geleerd van je leermeesters zelf in praktijk kunnen brengen, als psychiater, maar ook als directeur en bestuurder?**

'Wat ik van mijn leermeesters heb geleerd, zit voor mij vooral in de manier waarop je met mensen omgaat. Dus niet alleen in de inhoud van het vak, maar in hoe je iemand iets laat leren, hoe je feedback geeft en hoe je verantwoordelijkheid neemt. Als psychiater betekende dat dat je een arsenaal aan bejegeningmogelijkheden nodig hebt om met iedereen contact te maken in alle toestanden. Vanuit die basis kun je verder werken en aansluiten bij datgene dat de ander nodig heeft om verder te komen. Daarbij ga je op zoek naar iemands talenten en krachten. Vragen stellen, samen nadenken, iemand zelf tot inzicht laten komen.

Dat is uiteindelijk veel effectiever in behandelingen. Maar datzelfde principe nam ik ook mee als directeur en bestuurder. Dan gaat het niet meer over één patiënt of één casus, maar over teams en over de organisatie als geheel. Ook daar is het belangrijk om mensen in staat te stellen om zelf goede beslissingen te nemen en aan te sluiten bij de behoeften van hun teams en daarmee van de cliënten die zij behandelen.'

**Hoe doe je dat?**

'Het belangrijkste element is aandachtig contact maken. Dus ik probeer altijd oog te hebben voor wat mensen meemaken in hun werk. Ik streef er altijd naar om vanuit de inhoud en vanuit de relatie met mensen samen te werken aan de opgave. Dus wat ik heb geleerd, is eigenlijk steeds hetzelfde gebleven, alleen de schaal waarop ik het toepas verandert. Van de individuele patiënt, naar het team, naar de hele organisatie.'

**In een interview zei je eens dat het belangrijk is als organisatie om eerst de binnenwereld op orde te hebben, voordat je je op de buitenwereld richt.**

'In de binnenwereld wil je ervoor zorgen dat mensen het goed hebben met elkaar. Dat is ook de eerste taak van een bestuurder. Als dat fundament er is, kun je vanuit die





INTERVIEW MET FLOOR VAN DIJK VAN ARKIN

---

gezamenlijke kracht het gesprek met de buitenwereld aangaan, ook wanneer dat gesprek lastig of spannend is.'

**Heb je een voorbeeld van een team of onderdeel van je organisatie waar die binnenwereld geramd in elkaar zit?**

'Er zijn gelukkig veel teams waar dat gebeurt. Als bestuurder sta je daar altijd iets verder van af, maar je ziet het wel degelijk. Je herkent teams waar het goed loopt vrij snel: een duidelijke visie, de zorgprocessen zijn op orde en financieel draait het goed. Dat zijn vaak ook de teams waar de verbondenheid sterk is. Je ziet het uiteindelijk terug in de resultaten.'

**Wat gebeurt er als een onderdeel van de organisatie minder goed draait?**

'Dan ontstaat al snel de neiging om vooral op één thema in te zoomen bijvoorbeeld aan de financiële gezondheid te gaan werken. Maar als je dat geïsoleerd doet, werkt het meestal niet. Je moet het altijd vanuit een breder perspectief bekijken en aan meerdere thema's tegelijk werken. Financiële gezondheid is vaak eerder een gevolg van hoe een team functioneert, en dus ook van de mate van verbondenheid. Tenzij er natuurlijk echt iets fundamenteels fout zit. Ook hier ligt voor mij een belangrijke parallel met de behandeling van een client: het is nodig om aandacht te geven aan allerlei domeinen van het

leven om herstel te bevorderen. Alleen klachten verminderen is niet duurzaam.'

**Het gaat er neem ik aan ook over hoe mensen met middelen omgaan, hoe ze keuzes maken, hoe efficiënt ze werken. Begeleiden jullie teams ook om daarin beter te worden?**

'Dat gebeurt zeker. Teams kiezen vaak zelf hoe ze dat aanpakken. We bieden daar verschillende mogelijkheden voor. Ze kunnen bijvoorbeeld intervisie inzetten of een coach inschakelen. Er is een heel palet aan manieren waarop teams aan hun functioneren kunnen werken.'

**Het Amerikaanse onderzoeksbureau Gallup heeft wereldwijd onderzoek gedaan naar engagement en onderscheidt daarin drie groepen. Ongeveer veertien procent van de mensen is echt verbonden met werk en organisatie (groep 1). Zevenenzestig procent doet zijn werk prima, maar zonder extra betrokkenheid (dit is de niet verbonden groep). En ongeveer tien procent (de derde groep) is actief níet verbonden: mensen die afgehaakt zijn, soms zelfs ondermijnend gedrag vertonen. In organisaties die het best presteren zijn de verhouding tussen de eerste en de tweede groep bijna omgedraaid. De vraag is: hoe krijg je die grote middengroep echt**





## **Leiderschap is voor mij geen technocratische rol. Het is een manier van handelen. Het gaat over aandacht voor de mens achter de rol.**

---

### **verbonden? Soms is daar niet eens zoveel voor nodig – misschien vooral bewustwording. Hoe kijk jij naar die cijfers?**

‘Mijn eerste gedachte is: geldt dit ook zo in de zorg? Daar is vaak al een sterke intrinsieke motivatie, wat je public service motivation noemt. Tegelijk is dat juist interessant: als dat potentieel er is, hoe benut je het beter? Wat missen we nog in de factoren die echte verbondenheid bepalen? Er is een zekere spanning tussen professionele autonomie en verbondenheid. Die twee hoeven elkaar niet te bijten, maar verbondenheid vraagt wel dat je autonomie inbedt in een groter geheel. Anders kun je los komen te staan van de organisatie.

### **Kan verbondenheid binnen teams ook juist ontstaan door een soort tegenstelling met de rest van de organisatie?**

‘Ja, dat zie je zeker. Binnen Arkin zijn er meerdere behandel- en expertisecentra met een sterke eigen identiteit, liefde voor hun doelgroep en trots. Dat is een groot goed, maar het kan ook leiden tot geslotenheid en daarmee eilandvorming. Als bestuur is het daarom belangrijk te werken aan verbinding om onze gedeelde

maatschappelijke opdracht: kwetsbare mensen helpen met hun complexe problemen. Die mensen hebben juist onze samengevoegde expertise nodig. De tegenstelling die je noemt, heeft ook een functie: het helpt om een gezamenlijke identiteit te vormen. Maar hoe houd je dan verbinding met de rest van de organisatie? Dat is precies de uitdaging. In onderzoeken zie je dat mensen zich vooral verbonden voelen met hun eigen team, iets minder met hun afdeling, en het minst met de organisatie als geheel. We zien ook dat in organisaties met meerdere locaties, mensen zich vaak meer verbonden voelen met hun team of regio, dan met Arkin als geheel.’

### **Is het eigenlijk wel nodig dat mensen zich verbonden voelen met de hele organisatie? Of is het genoeg dat ze zich verbonden voelen met hun team, zolang het werk goed gebeurt?**

‘Ik denk eigenlijk dat laatste. Het belangrijkste is dat mensen zich verbonden voelen met hun team, en hopelijk met een iets grotere eenheid daaromheen. Ze hoeven zich van mij niet per se sterk verbonden te voelen met Arkin als organisatie, zolang dat hun werk niet in de weg zit. Wat het ingewikkelder maakt,





INTERVIEW MET FLOOR VAN DIJK VAN ARKIN

---

is dat de vraagstukken in de zorg veranderen. Vroeger was het in de ggz vrij gebruikelijk dat je je eigen behandeling deed en daarna de patiënt weer uitzwaaide. Tegenwoordig zien we een behandeling veel meer als een onderdeel van een groter geheel in iemands leven. Iemand moet weer verder met zijn eigen netwerk en omgeving. Dat betekent dat er steeds meer samenwerking nodig is met andere partijen.'

**Dus die buitenwereld is misschien soms 'vijandig', maar je hebt ook al die partnerschappen nodig.**

'Precies. Dat zie ik ook in mijn eigen werk: ik moet me met veel meer netwerken verbinden. En dat geldt ook voor professionals. Je bent niet meer alleen verbonden met je eigen team, maar ook met andere partijen in de regio of met organisaties elders in het land. Eigenlijk doen we dus een groter beroep op mensen: ze moeten zich op meerdere plekken tegelijk kunnen verbinden.'

**Wat heeft dit voor gevolgen voor jouw rol als bestuurder?**

'De uitdagingen zijn groot. Er ontstaat nieuwe complexiteit. Het roept vooral de vraag op: op hoeveel plekken kan een mens zich eigenlijk verbonden voelen? Bestaat er een soort maximum aantal 'circuits' waar je tegelijkertijd bij kunt horen? En hoeveel aandachtig contact kun je dan maken?'

**Jullie hebben zo'n zeventig locaties. Hoe geef je dan leiding? Je wilt als leider ook voorbeeldgedrag tonen: practice what you preach. Maar hoe doe je dat met zo'n grote organisatie?**

'Eigenlijk kan dat niet. Je kunt simpelweg niet overal zijn. Arkin heeft ongeveer vierduizend collega's. Die kan ik niet allemaal persoonlijk ontmoeten. Dus ik werk altijd getrapd: via de mensen met wie ik direct samenwerk, via managementlagen, en via momenten waarop veel mensen tegelijk aanwezig zijn. Zo was ik bijvoorbeeld gisteren een hele ochtend bij een kennisdag van de afdeling Jeugd en Gezin. En donderdag ben ik een middag bij Jellinek. Dat zijn momenten waarop je aanwezig kunt zijn, om te laten zien: wij zijn er, we luisteren en we informeren ons.'

**In een gesprek zei je eens dat er een verschil zit tussen 'hard werken' en 'verbondenheid'. Heb je liever dat iemand hard werkt, of dat iemand zich verbonden voelt met de organisatie?**

'Dat laatste! Ik denk dat hard werken eigenlijk een soort uitschieter is. Hard werken wijst vaak juist op een disbalans.

**Vind je 'hard werken' dan eigenlijk een negatieve term?**

'Nee, niet per se negatief, maar ook niet per se positief. Hard werken als doel op zich lijkt me niet verstandig. Er zijn





## Als de binnenwereld op orde is, kun je vanuit die gezamenlijke kracht het gesprek met de buitenwereld aangaan, ook wanneer dat gesprek lastig of spannend is.

natuurlijk periodes waarin je even hard moet werken, en sommige mensen gedijen daar ook bij. Maar als het structureel wordt, is het meestal niet gezond. Het tegenovergestelde van verbondenheid is natuurlijk ook niet dat iemand lui wordt of de kantjes eraf loopt. Het gaat niet om minder werken, maar om hoe je werkt. Ik denk dat wanneer je verbonden bent met je werk en met je drijfveren waarom je dat werk doet, je ook hard kunt werken, maar vanuit een andere energie.'

**Onderzoeksbureau Gallup heeft ook onderzoek gedaan naar de basisvoorwaarden voor werknemers om goed te kunnen functioneren, bijvoorbeeld weten wat er van je verwacht wordt en beschikken over de middelen en materialen om je werk te doen. Het gaat er vooral over dat je als persoon wordt gezien.**

'Die basisbehoeften — weten wat de bedoeling is van je werk — is een zorgorganisatie vrij duidelijk. Maar het werk wordt steeds diverser, omdat de wereld waarin we leven verandert, en daardoor zie je dat medewerkers soms moeite hebben om focus te houden. Neem teams die werken met mensen

met zeer ernstige psychiatrische aandoeningen die moeite hebben om zelfstandig te leven. De kern van hun werk is behandeling. Maar in de praktijk zie je dat medewerkers, vanuit hun verantwoordelijkheid, hun takenpakket uitbreiden. Ze gaan bijvoorbeeld ook het huis schoonmaken omdat er geen thuiszorg wil of kan komen. Wat ik ook veel hoor uit de organisatie, is dat medewerkers het gevoel hebben dat de samenleving soms meer van hen verwacht dan zij eigenlijk kunnen bieden. Dat maakt het moeilijk om die focus vast te houden. Wat je ziet, is dat cliënten, hun naasten en soms ook de samenleving grotere verwachtingen hebben dan wij kunnen waarmaken.'

**Kun je een concreet voorbeeld geven?**

'Bijvoorbeeld dat mensen verwachten dat wij ook voor een woning kunnen zorgen. Dat ligt natuurlijk buiten wat wij kunnen bieden. Een ander voorbeeld is dat wij vanuit professioneel perspectief vaak groepsbehandeling willen aanbieden. We weten dat dat goed werkt en bovendien efficiënt is, waardoor wachtlijsten korter kunnen worden.





INTERVIEW MET FLOOR VAN DIJK VAN ARKIN

---

Maar veel cliënten willen dat niet: zij ervaren het als hun recht om individueel behandeld te worden. Je hebt dus een duidelijke focus in wat je als organisatie wilt doen, maar die schuurt soms met verwachtingen van buiten.’

**Hoe ga je daar dan mee om richting medewerkers? Je kunt zeggen: dit is een gegeven, zo is de werkelijkheid. Maar hoe begeleid je medewerkers daarin?**

‘Door uit te leggen dat dit inderdaad een gegeven is. Tegelijk probeer je medewerkers veel steun te geven bij het vasthouden van de focus op waar wij als organisatie van zijn. Daarnaast is het belangrijk dat je ook luistert naar wat medewerkers signaleren over wat de buitenwereld nodig heeft. Soms moet je die signalen vertalen naar buiten toe, om duidelijk te maken waar we wel en niet voor verantwoordelijk zijn. Ik probeer de medewerkers ruggesteun te geven. En de signalen die zij afgeven, kun je soms ook versterken door ze naar buiten te brengen.

**Merk je dat de verbondenheid onder druk komt te staan wanneer de samenleving dingen vraagt die Arkin niet kan bieden?**

‘Dat hoeft niet per se. Soms versterkt het juist de verbondenheid binnen de organisatie. Mensen denken dan: wij bepalen samen waar wij voor

staan en wat wij wel of niet kunnen doen. Het probleem kan wel zijn dat onduidelijkheid over verwachtingen stress veroorzaakt. Als je niet weet wat er van je verwacht wordt, of het gevoel hebt dat je niet kunt voldoen aan verwachtingen, geeft dat spanning. Wanneer de organisatie duidelijk maakt “hier staan wij voor en zo ondersteunen we jullie”, kan dat juist ontspanning geven.’

**Je zou ook kunnen zeggen: als de samenleving iets vraagt, laten we dat dan gewoon gaan aanbieden. Dan luister je naar de buitenwereld.**

‘Dat gebeurt natuurlijk ook. In de praktijk schipper je daar altijd een beetje in. Soms vraagt de buitenwereld iets wat wij niet doen, maar waarvan je achteraf moet erkennen dat het misschien toch goed zou zijn om het wél te doen. Daarom moet je die signalen ook serieus nemen: misschien schieten we ergens tekort in wat we bieden. Maar uiteindelijk wil je vooral voorkomen dat individuele medewerkers of teams met die spanning blijven zitten. Dan moet je als organisatie kiezen: óf we richten iets nieuws in om het mogelijk te maken, óf we maken duidelijk dat het niet tot onze taak behoort. Of we geven een signaal richting de buitenwereld. Het belangrijkste is dat er op dat punt rust ontstaat.





## Verbondenheid is niet alleen iets wat je ontvangt, maar ook iets waarin je zelf investeert.

### **Dat ‘rustgevend leiderschap’ vraagt als bestuurder waarschijnlijk ook veel aandacht?**

‘Ja, want uiteindelijk gaat het om heel basale voorwaarden waaronder mensen hun werk kunnen doen. In de zorg zijn we een urenbusiness, dus medewerkers maken zich zorgen over inkomen, werkdruk en de hoeveelheid uren die ze moeten draaien. Daar wil je duidelijkheid en rust in brengen. Hetzelfde geldt voor bureaucratie en systeemdruk: je wilt mensen zoveel mogelijk bevrijden van onnodige administratie en registratielast. Het systeem helpt daar niet altijd bij. Het klassieke “uurtje-factuur”-denken in de zorg levert juist veel stress op. Daarom probeer je als organisatie het vertrouwen te geven: als jij je werk goed doet, komt het financieel ook goed. Juist omdat het systeem die basisbehoeften niet vanzelf ondersteunt, moet je daar als bestuurder voortdurend aandacht aan besteden.’

### **Hoe doe je dat concreet?**

‘Onder andere door samen te werken met partijen als zorgverzekeraars en de overheid. Bijvoorbeeld door goede afspraken te maken met verzekeraars over tarieven. Daarnaast proberen

we ook structurele veranderingen te realiseren. Mijn collega-bestuurder werkt bijvoorbeeld aan een landelijk traject om de bureaucratie in de zorg te verminderen met partijen als de Nederlandse Zorgautoriteit en het Zorginstituut. Zelf probeer ik ook inhoudelijk het gesprek te voeren, bijvoorbeeld met de Inspectie Gezondheidszorg & Jeugd: hoe ga je om met fouten, hoe reageer je op calamiteiten? Kunnen we daar anders naar kijken?

### **Doen jullie ook onderzoek naar basisbehoeften of de tevredenheid van medewerkers? Zie je bepaalde thema’s waar jullie sterk in zijn, of juist aandacht nodig hebben?**

‘Ja, zoals veel organisaties doen we onderzoek onder medewerkers, maar eerlijk gezegd raak ik soms een beetje verdwaald in alle informatie die daaruit komt. Wat we daarnaast doen, zijn exitinterviews met mensen die vertrekken. We vragen dan: waarom ga je weg? En de afgelopen jaren stond daar opvallend vaak de leidinggevende bovenaan, of in elk geval in de top drie van redenen om te vertrekken. Daar zie je de grote waarde van goede leidinggevers terug. En daarom hebben we daar bij Arkin





INTERVIEW MET FLOOR VAN DIJK VAN ARKIN

---

stevig op geïnvesteerd. We hebben een leiderschapsprogramma ontwikkeld dat hier specifiek op gericht was. En daarna is ‘de leidinggevende’ uit de top drie verdwenen in onze exitinterviews, mensen noemen dat niet meer als reden om weg te gaan. Ook het verloop is iets gedaald. We hebben nu zelfs meer instroom dan uitstroom. Dus ik denk dat het geholpen heeft en dat het op dit punt echt heeft bijgedragen. We proberen verantwoordelijkheden zo dicht mogelijk te leggen bij de plek waar ze horen. Maar als je het echt gaat uitpluizen, zie je dat daar nog veel verfijning in zit. Het vraagt meer precisie per onderwerp dan we nu hebben.’

**Is dat niet ook een risico — dat mensen zich gaan verschuilen als je het te precies maakt?**

‘Dat kan. Maar het kan ook het tegenovergestelde effect hebben: dat mensen juist opstaan en verantwoordelijkheid nemen. Dat weet je van tevoren niet. En het is ook gewoon ingewikkeld — met veel mensen beslissen kan traag of onpraktisch worden.’

**En als je dat eenmaal helder hebt, rol je dat dan overal hetzelfde uit?**

‘Dat is precies de volgende vraag. Ga je standaardiseren, of kies je voor maatwerk? Je wilt ruimte houden voor verschillen tussen teams, maar je wilt ook niet dat iedereen het wiel

opnieuw uitvindt. Die balans — tussen maatwerk en standaardisatie — is een van de grote puzzels. En dat zie je ook terug in dat thema van zeggenschap: “mijn mening telt” is niet iets wat je één keer organiseert en dan klaar is. Het vraagt voortdurend onderhoud.’

**Wat de organisatie belangrijk vindt, moet ook door medewerkers besproken kunnen worden.**

‘Juist. Verbondenheid is van iedereen. Als medewerker heb je daar dus ook iets in te doen — richting de organisatie én richting collega’s. Ik vind eigenaarschap ook een mooi uitgangspunt. Er zit een duidelijke wederkerigheid in: verbondenheid is niet alleen iets wat je ontvangt, maar ook iets waarin je zelf investeert. Die balans is alleen niet altijd eenvoudig.’

**Wat is daar het probleem van?**

‘Dan ontstaat het idee dat iemand anders verantwoordelijk is voor jouw gevoel van verbondenheid. Terwijl dat niet zo werkt — verbondenheid kun je niet door één persoon laten organiseren. Dat is iets wat je samen maakt. Dat vraagt dus voortdurend om balanceren. Uiteindelijk gaat het hier wel elke dag over.’

**MAAIKE RUTTEN EN RONALD GIPHART**

---