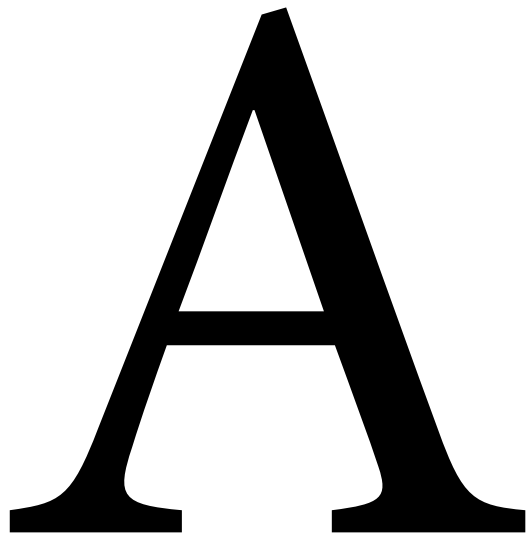


De eerste keer dat Jolande Tijhuis het woord *e-health* in haar mond nam bij ggz-instelling Vincent van Gogh, stuitte ze op verzet van psychiaters. Desondanks zette ze door. Ze ging op zoek naar de mensen die er wel positief tegenover stonden en startte samen met hen pilots. “Soms moet je klein beginnen. Daarvoor moet je wel de ziel raken van de organisatie. Waar zijn mensen trots op, wat vinden ze belangrijk?”

Tekst Shannah Spoelstra Beeld ICT&health





“Als je ergens nieuw komt, kun je niet tegen alles aan trappen. Je moet met respect naar het verleden kijken, naar wat daar goed aan is. Anders krijg je mensen niet mee”, zegt Jolande Tjihuis. Wat VvG betreft, was er sprake van een organisatie met veel inhoudelijke kwaliteit en een goede financiële uitvalsbasis. Het was voor de buitenwereld echter een gesloten bolwerk dat op allerlei vlakken achter liep, bijvoorbeeld op het gebied van ondernemerschap en technologie. Een oldtimer Porsche die staat te verstoffen in de garage. Die beeldspraak gebruikte Tjihuis voor de ‘oude’ organisatie toen ze aantrad als nieuwe bestuursvoorzitter. Die Porsche is zich in de loop van tijd gaan transformeren naar een moderne elektrische auto en inmiddels naar buiten getreden. Een dergelijke transformatie vergt volgens Tjihuis twee vormen van leiderschap: het goede doen en het goede goed doen. “Voor mij draait het bij leiderschap om het bieden van een wenkend perspectief: datgene schetsen waar je met je organisatie naartoe wilt.” Maar leiderschap is ook dat je de club meekrijgt om dat te gaan realiseren, zegt ze. “Daar heb je weer goed management voor nodig.” Tjihuis heeft ervaring met beide vormen van leiderschap. Zo heeft ze uiteenlopende (interim) managersfuncties

bekleed buiten de zorg, waar ze vaak de opdracht kreeg om de organisatie klantgerichter en efficiënter te maken. Bij haar stond voorop dat mensen hun werk leuker moesten gaan vinden en daarmee hun prestaties verbeteren. “Dat is echt managen. Voor iedereen is de vraag ‘Waarvoor werk ik eigenlijk?’ belangrijk. Iedereen wil graag gewaardeerd worden en zich onderdeel voelen van het geheel, van de organisatie en van de nieuwe weg die je wilt inslaan.”

ZINGEVING

De waarom-vraag is voor Tjihuis persoonlijk ook altijd belangrijk geweest. “In mijn rol als interim-manager moest ik de visie van een ander uitvoeren en realiseren. Ik kon prima volgen, maar het moest wel kloppen, zinvol zijn.” Ze kreeg echter steeds meer het gevoel dat ze werd ingehuurd om een kunstje te doen. Ze zocht meer zingeving en ging aan de slag als bestuurder bij een woningcorporatie, mét een maatschappelijke opdracht: wijken vernieuwen, met oog voor sociale problematiek. “Toen we 2000 woningen moesten slopen, ging ik als bestuurder vaak mee op huisbezoek. Dat was een goede manier om achter de voordeuren te komen. Bij veel gezinnen

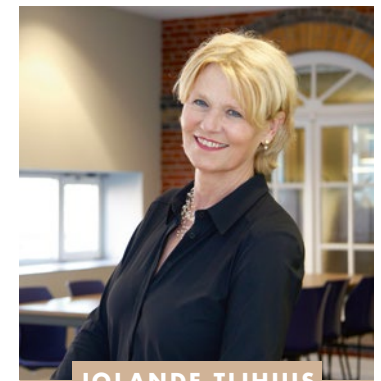
‘Voor mij draait leiderschap om het bieden van een wenkend perspectief’

speelde multiproblematiek waar allerlei zorgverleners bij betrokken waren. Zo kwam ik op bezoek bij een gezin waar wel dertig instanties over de vloer kwamen. Die werkten elkaar eerder tegen dan dat ze samenwerkten. Maar als corporatie konden we, behalve op het gebied van wonen, het verschil niet maken.” Tjihuis had een sterke ambitie om maatschappelijk meer van betekenis te zijn. Ze besloot om haar heil te zoeken in de zorg en kwam bij VvG terecht. Het had ook heel anders kunnen lopen met haar carrière. “Ik had ook op een boot van Greenpeace kunnen staan”, grapt Tjihuis. “Als klein meisje wilde ik tijgers redden in Afrika. Tot een tante zei dat er helemaal geen tijgers zijn in Afrika. Toen verzoon ik iets anders: oud papier verkopen voor ‘onze’ spreeuwen, die in Frankrijk werden opgegeten.” Als iets niet rechtsom lukt, probeert Tjihuis er linksom te komen. “Ik ben echt een vastbijtertje, dat komt wel ergens uit mijn jeugd vandaan. Dat je je ambities probeert te verwezenlijken, ook als de wind niet meezit. Zo was het in mijn tijd niet gebruikelijk dat meisjes gingen studeren of hoge posities ambieerden. Ik heb vroeger veel last gehad van positieve discriminatie. Alsof dat de enige reden is waarom je als vrouw op een hoge positie zit. Dat betekent niet dat je je dan maar als man moet gedragen. Als vrouw heb je net iets andere competenties, andere invalshoeken. Die moet je niet verloochenen, maar benutten.”

ECOSYSTEMEN

Als kind had Tjihuis al gevoel voor oprechtheid. “Ik had moeite met de gemaaktheid van mensen. Ik denk dat daar de voorliefde voor dieren die ik als kind had daar uit voortkwam.” Ze ging biologie studeren en hoewel ze daarna ook bedrijfskunde studeerde, is Tjihuis altijd blijven denken in ecosystemen, ook bij VvG. “Als ggz-instelling kun je niet blijven denken: we lossen het binnen onze eigen muren wel op. Je bent onderdeel van een groter systeem. De ggz is afhankelijk van financiële prikkels en van wat er in andere sectoren gebeurt.” Niet alleen de complexiteit van het systeem, maar ook die van psychiatrie zelf boeit haar. “Somatische ziekten zijn vaak zichtbaar, maar voor psychi-

sche problemen geldt dat niet direct. Toch ervaren mensen met psychische problemen veel beperkingen en stigma’s.” Tjihuis ziet het als haar brede maatschappelijke opdracht om die stigma’s weg te nemen. Ze voelt zich daarin verantwoordelijk voor het hele systeem dat daarop van invloed is. “Wat kunnen we met zijn allen doen om ervoor te zorgen dat het hele systeem beter en duurzamer wordt?” Volgens Tjihuis gaat het in ieder geval om meer dan kwartaalrapportages aanleveren. “Als we vinden dat de zorg qua kosten beheersbaar moet zijn, er op andere plekken soms betere zorg verleend kan worden en daar samenwerking voor nodig is, dan moet je ook durven kiezen voor het laten krimpen van een ggz-instelling als Vincent van Gogh.” Het vraagt volgens Tjihuis om een duurzame visie voor VvG, maar ook om leiderschap dat daar bovenuit stijgt. “Wat is nu de echte toegevoegde waarde van Van Gogh en wat is de toegevoegde waarde op lange termijn, in verbinding met dat gehele systeem? Je moet alleen wel verbinden met een doel en samenwerken met een reden, anders worden het lege begrippen. Dat geldt ook voor de huidige trend van regionalisering. Ik wil niet samenwerken om het samenwerken. Dan ga ik wel gewoon met een leuk iemand ergens op een terras zitten.” 



JOLANDE TIJHUIS

Na diverse management- en bestuursfuncties buiten de zorg, treedt Jolande Tjihuis in januari 2011 aan als bestuursvoorzitter van ggz-instelling Vincent van Gogh (VvG). De afgelopen jaren heeft ze de organisatie getransformeerd van een gesloten ‘black-box’ ggz-instelling naar een open, toekomstgerichte netwerkorganisatie. In het bijzonder zet ze in op e-health en technologie, om patiënten van goede zorg te voorzien en de stijgende zorgkosten tegen te gaan. Tjihuis werd vorig jaar bestuursvoorzitter van de CONRISQ groep, toen VvG hiermee bestuurlijk fuseerde.