

Bestuursvoorzitter Kina Koster,
Cicero Zorggroep:

‘De glimlach van de cliënt als klein geluk’

Kina Koster is voorzitter van de raad van bestuur van de Cicero Zorggroep, instelling voor ouderenzorg in Hoensbroek. Leidinggeven is voor haar vooral medewerkers in hun kracht zetten. Koster wil ‘ellende achter de voordeur’ voorkomen als veel ouderen weer gedwongen zelfstandig moeten wonen. ‘De overheid doet domme dingen.’

Was de wens om leiding te geven altijd al een rode draad in uw leven en loopbaan?

“Als jonge meid heb ik mijn ouders kort na elkaar zien overlijden. Ik was daardoor vroeg zelfstandig in het bereiken van doelen. In Leiden studeerde ik staatsrecht, in Maastricht civiel recht, met gezondheidsrecht als keuzevak. Door met onderzoek bezig te zijn, wilde ik ook iets voor de maatschappij terugdoen. Tegelijk besepte ik ook hoe weinig ik eigenlijk nog wist. Dacht ook totaal niet aan leidinggeven. Ik had een communicatieve instelling, dat wel, en ook commercieel talent. Bij het loopbaanadviesbureau waar ik ging werken, werd ik directeur van de regio Zuid, mijn eerste echte leidinggevende functie. Leuk werk in de zin dat je een eenvoudige doelstelling nastreeft. Maar na zes jaar was ik volledig toe aan iets anders. Ondertussen had ik ook opleidingen organisatie en management gevolgd.”

“Bij de Provinciale Zorgfederatie Limburg, de voorloper van Zorg aan Zet die de arbeidsmarktbelangen van zorginstellingen behartigt, ontwikkelde ik profiel. Ik viel op, misschien ook wel (ze lacht) door mijn rode nagels en fel gekleurde jasjes. Een headhunter vroeg mij om te solliciteren, naast veel andere kandidaten, naar de functie van

bestuursvoorzitter van de Stichting Cicero Zorggroep, die in 2006 als nieuwe ouderenzorgorganisatie uit een fusie was ontstaan. De kandidaten die voor een gesprek over deze functie waren uitgenodigd, is het zeer moeilijk gemaakt. Het waren listige gesprekken. Achteraf hoorde ik dat mijn communicatieve vaardigheden en vakkennis met afstand de doorslag hadden gegeven.”

Wat is uw definitie van leiderschap?

“Leiderschap is medewerkers faciliteren, omstandigheden creëren om doelen te bereiken en mensen helpen om zichzelf te helpen. Als er bloemen uitgedeeld moeten worden, zijn die allereerst bestemd voor de medewerkers, die met passie zorg leveren. Zo koppelen we in de dementiezorg medewerkers aan vaste cliënten en ontstaan er duurzame relaties. Medewerkers vinden het fijn om een stukje van het levenspad van een cliënt mee te maken. Ze zijn ook geschokt als de cliënt overlijdt. Iedere week kom ik wel in één van onze huizen. Ik praat met medewerkers en cliënten, vang signalen op. Tegelijk wil ik mij bij mijn leest houden. Niet té zichtbaar zijn. Door distantie te houden heb ik het beste overzicht. Als leider kan ik dan de meeste waarde toevoegen. Anderen, de professionals, doen het echte werk. Die moet je in hun kracht zetten,



“Ik ben een workaholic, maar dat vind ik juist helemaal geen minpunt”

waardoor ze ook moed krijgen iets innovatiefs uit te proberen. Leiderschap is dus niet alleen iets van het bestuur en het management, maar van iedereen. Toen ik bij Cicero begon was er angst bij de ondernemingsraad om de onderliggende partij te worden, een erfenis uit de vorige cultuur. Mensen waren bang voor hun baan als ze kritisch werden. Er is sindsdien veel geïnvesteerd in het creëren van een open verbinding in werkoverleg tussen leidinggevende, medewerkers op de afdeling en de aanwezigheid van een OR-lid. Medewerkers weten nu bijvoorbeeld ruim tevoren wat hun roosters zijn en wanneer ze vrij zijn. Daar waren ze vroeger niet altijd zeker van.”

Waar bent u zelf minder goed in?

“Ik ben erg slordig in het afhechten van zaken waar we een besluit over genomen hebben. Afhechten wil in dit geval zeggen dat het besluit in de organisatie nog gefinetuned moet worden, dat er nog vragen te beantwoorden zijn, dat je de draadjes mooi afhecht zoals in een borduurwerkje. Gelukkig heb ik mensen om me heen die daar op letten en zeggen: “Wij gaan het zus en zo doen.” Verder ben ik een workaholic, maar dat vind ik juist helemaal geen minpunt. Ik vind dat prettig en het heeft ook een goede plek in mijn privéleven gekregen.”

Kina Koster (Valkenburg, 1959) studeerde rechten. Ze deed onderzoek aan de Rijksuniversiteit Limburg, was beleidsmedewerker welzijn bij de gemeente Heerlen, secretaris van het bestuur van Stichting Verpleging en Verzorging Eindhoven en directeur van Phoenix-Zuid Nederland. In 2002 werd ze directeur van Stichting Zorg aan Zet. Sinds 2006 is Koster voorzitter van de tweehoofdige Raad van Bestuur van de Stichting Cicero Zorggroep. Ook is ze lid van de Provinciale Raad voor Volksgezondheid, Limburg. Kina Koster is moeder van een dochter en houdt van reizen.

Het woud aan regelgeving in de zorg belemmert de handelingsvrijheid van medewerkers. Een vaak gehoorde klacht. Is het lastig daarin balans te houden: voldoen aan wat de Inspectie Gezondheidszorg (IGZ) voorschrijft en tegelijk medewerkers gemotiveerd houden?

“De valkuil van overregulering is dat je zelf mee gaat reguleren. Daar ben ik zelf ook ingetrapt. En ik heb er ook van geleerd. Als de IGZ voorschrijft dat iets groen moet zijn terwijl ik vind dat geel ook goed is, probeer ik dat ook met wetenschappelijk bewijs te ondersteunen. Er zijn vaak meerdere manieren om aan protocollen te voldoen. Die discussie over welk alternatief ons beter past, blijf ik met de inspectie voeren als het moet. Bureaucratie moet je weghouden bij de medewerker, want die weet het beste wat ze moet doen met het signaal van mevrouw Janssen van 82. Dus ben ik langzamerhand bezig met het weghalen van tijdrovende administratieve rompslomp. De medewerker krijgt daardoor meer ruimte voor belevingsgerichte zorg. Dat is zorg die op de individuele situatie van de cliënt inspeelt en als klein geluk een glimlach op het gezicht van de cliënt tovert.”

In welke zorgverlening blinkt Cicero in het bijzonder uit?

“Eén van de zaken waarmee we ons onderscheiden is de zorg in palliatief centrum Heemhof in Brunssum. Terminale patiënten worden in eerste instantie thuis door een huisarts geholpen. Maar als dat niet langer gaat en de allerlaatste levensfase aanbreekt, is er voor hen in De Heemhof een eenpersoonskamer. Heemhof heeft negen kamers, twintig medewerkers en een palliatieve arts gespecialiseerd in pijnbestrijding. Op deze voorziening maken we overigens verlies, maar we houden het in stand door op andere dingen te verdienen. Ik wil deze parel niet kwijt. Er komen driehonderd cliënten per jaar. De dankbaarheid die we krijgen is groot.”

Het schrappen door de overheid van de lagere ‘zorgzwaartepakketten’ leidt ertoe dat veel ouderen het verzorgingshuis verlaten. Ze moeten zelfstandig wonen. Ook cliënten van Cicero zal dit overkomen. Alleen voor de zware gevallen blijft opname over, in het verpleeghuis. Hoe beoordeelt u deze ontwikkeling?

“Door de grote vergrijzing in onze regio zal de zorgbehoefte toenemen. De bezuinigingen in de GGZ hebben er al toe geleid dat steeds meer mensen met psychische problemen in deze regio een beroep doen op niet-GGZ-instellingen. De overheid legt de drempel om nog in aanmerking te komen voor intramurale zorg zo hoog, dat ik de nodige ‘kreperegevallen’ achter de voordeur voorzie, ellende dus. De overheid mag dan wel domme dingen doen, als zorggroep voor ouderen moeten wij domme dingen voorkomen en duurzame oplossingen bedenken. Het verminderen van verzorgingscapaciteit in onze huizen willen we in een trager tempo laten gebeuren dan de overheid.

Cicero Zorggroep heeft 12 huizen voor de verpleging en verzorgingen en geriatrische revalidatiezorg. Daarnaast biedt Cicero thuiszorg, dagbehandeling en dagverzorging. De organisatie biedt zorg aan 3.000 cliënten en telt circa 2.150 medewerkers en 1.000 vrijwilligers. De jaaromzet bedraagt circa 100 miljoen euro.

- ADVERTENTIE -

PASSION FOR

Approba

PEOPLE & BUSINESS

“... uw HR Business Partner!”