

# Ga voor goud!

Wat de complexe zorg  
kan leren van topsport



# Inhoudsopgave

(Klik op het betreffende (tussen)kopje om snel naar de juiste pagina te gaan)

<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>1 Leiderschap en coaching</b>	<b>4</b>
1.1 Focus op het doel - en de lange termijn	4
1.2 Ken je mensen – en ga uit van talent	5
1.3 Organiseer verbinding – en stá voor je team	6
<b>2 Team en samenwerking</b>	<b>7</b>
2.1 Begeleid nieuwe spelers – en neem daar de tijd voor	7
2.2 Evalueer na elke wedstrijd – en leer van anderen	7
2.3 Wind er geen doekjes om – en toon kwetsbaarheid	8
<b>3 Persoonlijk leiderschap</b>	<b>10</b>
3.1 Ken jezelf – en je drive	10
3.2 Zorg voor jezelf – en blijf in balans	10
3.3 Neem regie – ook als het tegenzit	11
<b>4 Randvoorwaarden</b>	<b>13</b>
4.1 Een heldere visie voor heldere doelen	13
4.2 Het beste materiaal voor de beste prestaties	13
4.3 De beste mensen op iedere plek	14
<b>5 Aan de slag! Of eigenlijk: in gesprek!</b>	<b>15</b>
<b>6 Traject topsport</b>	<b>16</b>
<b>Bedankt!</b>	<b>17</b>

# Inleiding

## **Werken in de complexe zorg is topsport ...**

Wie in de complexe zorg werkt, weet dat dat werk prachtig én uitdagend kan zijn. Dat het veel vraagt, zowel fysiek als mentaal. En dat het ook bol kan staan van de mooie ervaringen – met mensen met een beperking, en met je team. Geen wonder dus dat de metafoor 'complexe zorg is topsport' geregeld voorbij komt, als het gaat over het werken met mensen met complexe zorgvragen of complexe problematiek.

## **... best logisch dus om er ook eens met een topsportblik naar te kijken**

Eigenlijk is het best logisch om die vergelijking eens concreter te maken. Want als de complexe zorg zo op topsport lijkt, wat kunnen we er dan van leren? Hoe kijken mensen met ervaring in beide werelden naar de complexe zorg? Waar is winst te boeken?

Eind 2022 zocht de VGN contact met (oud)topsporters die werken in de gehandicaptenzorg. Daar kregen we veel reacties op – van voetballers tot zwemmers, en van hardlopers tot trainers. Én van mensen uit omgevingen die veel overeenkomsten hebben met de topsportwereld – bijvoorbeeld het Korps Mariniers. Zij spraken ook mee. We hadden verschillende inspirerende fysieke en digitale bijeenkomsten. En in dit document delen we de belangrijkste lessen.

## **Je leest lessen op drie niveaus ...**

Oud-topsporters zien elementen uit de topsport terug in de complexe zorg. En ze zien dat er lessen te leren zijn. We mogen in de complexe zorg bijvoorbeeld heus kritischer op elkaar zijn, óók op leidinggevendenden. En eigenlijk moeten we meer oog hebben voor positieve coaching, zorgen voor jezelf, en teambuilding. De rol van goed leiderschap is in topsport én in de complexe zorg niet te onderschatten.

De meeste lessen hebben betrekking op drie niveaus in de organisatie: leidinggevende, team en individuele medewerker. Daarom hebben we de concrete uitwerking van die lessen onderverdeeld in drie thema's: Leiderschap & coaching, Team & samenwerking en Persoonlijk leiderschap. In de volgende hoofdstukken diepen we die uit.

## **... en randvoorwaarden voor de hele organisatie**

Sommige lessen zijn eigenlijk lessen voor de gehandicaptenzorg als branche, of – als we het iets concreter willen maken – voor individuele zorgorganisaties. Ze gaan over de randvoorwaarden, zoals het belang van goede spullen, een heldere visie, en een cultuur waarin we alleen de beste mensen op iedere positie laten functioneren. Die lessen bespreken we in een eigen hoofdstuk.

## **En dan: aan de slag!**

Zoals iedere topsporter weet: het verschil maak je in de praktijk. Dus lessen zijn mooi, maar ze worden pas echt van waarde als we ermee aan de slag gaan. En dat begint met een goed gesprek. Daarvoor reiken we je concrete handvatten aan, en ideeën om morgen mee aan het werk te gaan.

# 1 Leiderschap en coaching

**Goed leiderschap en coaching zijn essentieel in de topsport. Een goede coach helpt om het beste uit ieder individu en uit het team te halen. En goed leiderschap is essentieel voor samenwerking en teamvorming.**

## 1.1 Focus op het doel - en de lange termijn

### Het doel is altijd concreet

Hét kenmerk van topsport is dat je vastomlijnde doelen hebt, en dat je daar als sporter alles voor geeft. Tijdens de wedstrijd én daarbuiten. Het meest voor de hand liggende doel is natuurlijk: winnen! Maar het leveren van bepaalde prestaties kan ook een doel zijn. Net als iets beter doen dan de vorige keer.

In de zorg hebben we het vaak over 'de bedoeling' – en dat is heel waardevol. Maar de bedoeling is nog iets anders dan een doel. En de bedoeling is er volgens oud-topsporters vaak bij gebaat als we óók concrete doelen stellen. Belangrijk is wel dat die doelen meetbaar zijn. En dat alle betrokkenen weten dat ze bestaan.

### Alles staat in dienst van het doel

Een team topsporters weet waar ze met elkaar voor gaan. En een goede coach legt daar ook continu de focus op. Dat vertaalt zich in gerichte trainingen én continue evaluatie. Doen we nog de juiste dingen? Liggen we op koers om onze doelen te halen? Met heldere doelen is ook makkelijker te onderscheiden wat wel en niet bijdraagt. Dat geldt ook in de zorg. Of het nou gaat om zorguitkomsten, cliënttevredenheid, of aantallen incidenten: doelen zorgen dat je focus aanbrengt in je werk.

Voor leidinggevend betekent focussen op heldere doelen ook: rekening houden met de lange termijn. In de topsport staan spelers die niet fit zijn, zelden in de basis. Hooguit een keer als het om een absolute sterspeler gaat, in de belangrijkste wedstrijd van het jaar. In de complexe zorg zien we bijna het tegenovergestelde: medewerkers moeten vaak lange diensten draaien, om op korte termijn roosterproblemen op te lossen. En wie niet helemaal fit is, komt vaak alsnog werken uit verantwoordelijkheidsgevoel. Leidinggevend stimuleren dat ook, zagen de topsporters die meededen aan dit traject. Best begrijpelijk, maar voor je het weet, pleeg je roofoverval op je medewerkers. Op de lange termijn houden mensen het niet vol. Dus komt het rooster geregeld niet rond? Dan mag er van roostermakers en leidinggevend een structurele oplossing verwacht worden. Net zoals je van een coach in de topsport mag verwachten dat hij voorkomt dat zijn spelers overtraind raken.

### Iedereen weet wat er verwacht wordt

Bij een voetbalclub weet iedereen hoe hij of zij bijdraagt aan het bereiken van het doel. In het veld, én ernaast. Van spelers tot materiaalman, en van fysiotherapeut tot keeperscoach. De coach zorgt dat afspraken en verwachtingen rond taken, rollen en verantwoordelijkheden helder zijn. En wie geen voorbeeldgedrag vertoont, wordt daarop aangesproken. Als iedereen zich committeert aan het doel, wordt die manier van werken steeds vanzelfsprekender. In de complexe zorg zou het

---

*'In de topsport wil je altijd het beste resultaat. En als dat uitblijft, ga je kijken naar manieren om dat toch weer te vinden. Meer kilometers lopen, andere techniek, ander dieet. Net zo lang tot je de stijgende lijn weer te pakken hebt. Ik doe dat ook in de complexe zorg. Niet te snel zeggen: dit kan niet of dit lukt niet, maar mogelijkheden blijven verkennen.'*

*Marcel Versteeg, begeleider bij Bartiméus en oud-hardloper*

---

---

'Bij Willem II speelde ik ook een tijdje onder Co Adriaanse. Die man wilde succes met onze club, dus hij wilde dat álles en iedereen in het teken stond van dat doel. Van de koffiejuffrouw tot de directeur. En als je daar niet aan mee wilde werken, was hij er snel klaar mee. Daar kunnen we van leren in de complexe zorg.'

*Patrick van Zundert, begeleider bij Prisma en oud-voetballer*

---

niet anders moeten zijn – en her en der is dat ook al zo. Bij sommige organisaties worden bijvoorbeeld de chauffeurs van taxibusjes al betrokken bij team-overleggen. Zij zijn dan vaak in dienst van de organisatie, en weten wat belangrijk is voor hun passagiers. Als ze bijvoorbeeld de gedragsproblematiek beter kennen, weten ze ook wat helpt om bijvoorbeeld bepaalde situaties te de-escaleren.

## 1.2 Ken je mensen – en ga uit van talent

### **Ben je bewust van ieders talenten en valkuilen**

Een goede coach weet wat hij aan zijn teamleden heeft. In positieve én minder positieve zin. Soms is een middenvelder in het voetbal een kei in verdedigend werk, maar minder goed als het team de aanval zoekt. En een begeleider in de complexe zorg kan supergoed zijn in het werk, maar zichzelf ook te makkelijk voorbijlopen als dingen niet gaan zoals gepland. In beide gevallen geldt: leidinggevendenden die zich daar bewust van zijn, kunnen

erop inspelen. En zetten bijvoorbeeld de juiste mensen op de juiste plek – bijvoorbeeld door in bepaalde diensten bepaalde medewerkers aan elkaar te koppelen. Zodat de krachten van het team optimaal benut worden. Daarvoor moet een leidinggevende dus wel geregeld fysiek aanwezig zijn – wie zijn medewerkers te weinig aan het werk ziet, leert ze nooit goed kennen. En daarvoor is het óók belangrijk dat de *span of control* van iedere leidinggevende beperkt blijft.

### **Ontwikkelwensen: wie heeft wat nodig?**

In de topsport wordt nooit zomaar wat gedaan. Er ligt altijd een plan onder om beter te worden. En in de zorg kennen we natuurlijk ook ontwikkelplannen voor medewerkers, maar hoe vaak houden we ons daar echt aan? Vaak gaan we er pas mee aan de slag als een medewerker of team niet lekker functioneert. Terwijl het eigenlijk zaak is om altijd scherp te blijven op ontwikkelwensen. Van leidinggevendenden én medewerkers. Ook als een team prima draait. Dat mes snijdt aan twee kanten. Het werk wordt er beter en leuker van als mensen

---

'Als ik op een groep van zeven cliënten stond, wist ik op elk moment precies in welke emotie die cliënten zaten. En als ik het niet wist, ging ik erheen om het te zien, of aan te voelen. Dat kan niet zonder fysieke aanwezigheid. Dat geldt ook voor teamleiders en managers. Ik geloof in meewerkend teamleiders en managers die aanvoelen en aansluiten bij wat het team nodig heeft. Soms meer nabijheid, soms wat meer afstand, en altijd vertrouwen.'

'Dat aanvoelen kan bijvoorbeeld ook door als teamleider mee te werken, of als manager een keer mee te eten op de groep. Zodat je kunt ervaren hoe de sfeer in een team of een groep is, en weet wat er gebeurt. En kunt zeggen: ik ben trots op dit, en ik zie en ervaar dat er nog wat moet ontwikkelen binnen het team. Dan heb je de basis op orde om verder te komen.'

*Nico Leerlooijer, medewerker Centrum voor Consultatie en Expertise, en oud-lid Korps Mariniers*

---

---

'De belangrijkste les is wat mij betreft: je moet iets dóén met je team. Of dat nou een uitje is, een training, een scholing, of een stevige evaluatie. De vraag moet niet zijn óf je samen iets onderneemt, maar wanneer. En dat moet je structureel inplannen. In de topsport kun je ook niet één keer trainen, en vervolgens twintig wedstrijden spelen.'

*Yorick de Lange, sport- en talentmanager, trainer, coach en oud-taekwondoka*

---

hun talenten kunnen ontplooiën. En het helpt bij het behoud van medewerkers. Wie zich continu ontwikkelt, is immers minder snel geneigd ergens anders een uitdaging te zoeken.

### **Versterken wat goed gaat**

In ons werk ligt de nadruk vaak op wat nog niet zo goed gaat. Omdat we dat willen verbeteren. Terwijl je om écht goede resultaten te boeken, ook moet versterken wat al wel goed gaat. Met positieve coaching en positieve communicatie bijvoorbeeld. In de topsport is dat vaak heel vanzelfsprekend. Succes vieren, goede zaken uitvergrooten, en focussen op talenten zijn allemaal goed voor teamgevoel en zelfvertrouwen. Of zoals Marc Lammers, voormalig succescoach van de Nederlandse hockeydames, ooit zei: 'Ik heb nog nooit een wedstrijd gewonnen op mijn zwakke punten.'

### **Haal de kastanjes uit het vuur**

Een goede coach stáát voor zijn team. Die haalt de kastanjes uit het vuur en hakt de knopen door. In de topsport zien we dat vaak. Gaat het goed? Dan zwaait de coach zijn team alle lof toe. Gaat het niet goed? Dan leidt de coach juist de aandacht van zijn team. Voetbalcoaches Van Gaal en Mourinho staan daar om bekend. Zo zorgen ze voor veiligheid voor hun spelers, die daardoor het vertrouwen voelen dat ze nodig hebben om te excelleren. In de zorg lig je natuurlijk niet onder het vergrootglas van de pers. Maar als teamleider heb je wél te maken met management en directie. En als daar besluiten worden genomen die niet goed zijn voor jouw team, is het zaak dat jij jouw mensen uit de wind houdt. Door de discussie aan te gaan. En niet te snel tegen je team te zeggen: dit moet nu eenmaal.

## **1.3 Organiseer verbinding – en stá voor je team**

### **Tijd voor teambuilding**

Het ideale team ontstaat niet vanzelf. Dat moet je bouwen. Stap één is dat teamleden elkaar goed leren kennen – en zeker in de complexe zorg. Je komt samen immers voor hete vuren te staan. Dan moet je weten wat je aan elkaar hebt, en op elkaar kunnen rekenen. Dat klinkt logisch, maar het viel veel oud-topsporters op dat veel teams in de zorg misschien één keer per jaar een teamdag hebben. Terwijl teambuilding in de topsport vaak een proces waar continu aan gewerkt wordt. En dat eigenlijk ook gewoon deel van het werk in de zorg zou moeten zijn.

# 2 Team en samenwerking

**De beste resultaten haal je niet in je eentje – niet in de topsport, en niet in de complexe zorg. Je werkt altijd binnen een team. En goede samenwerking vraagt om investering en onderhoud.**

## 2.1 Begeleid nieuwe spelers – en neem daar de tijd voor

### Bied een warm welkom

In de complexe zorg hebben we vaak te maken met personeelstekorten. En dat versterkt zichzelf. Want als er dan een nieuwe medewerker begint, hebben we eigenlijk niet de tijd om iemand goed in te werken, te begeleiden en te coachen. Geen wonder dat nieuwe medewerkers vaak snel uitvallen, of weer vertrekken. In de topsport gebeurt dat minder. Daar leeft het besef dat een nieuwe teamsamenstelling ook om nieuwe teambuilding vraagt. En dat iedereen die bij het team komt, is aangenomen omdat het talent er zichtbaar is – niet omdat iemand alle ins en outs van de speelstijl al kent. Dat besef zou in de complexe zorg ook de standaard moeten zijn. Het helpt om tijd te maken voor een écht warm welkom.

### Bereken en reserveer tijd voor de landing

Medewerkers die in het diepe worden gegooid, beleven vaak minder plezier aan hun werk, presteren minder en haken eerder af. Die kosten kun je voorkomen met een investering aan de voorkant. Het begeleiden van nieuwe teamleden kost tijd. Van het team, van de leidinggevende, en van de nieuwe medewerker. Bedenk met het team wat er nodig is om iemand zich thuis en op

zijn gemak te laten voelen, en up and running te krijgen. En bedenk wie de begeleiding geeft, en hoeveel tijd dat kost. Reserveer die tijd vervolgens ook.

## 2.2 Evalueer na elke wedstrijd – en leer van anderen

### Stel subdoelen

Als team heb je een gezamenlijk doel. In de topsport kan dat zijn: de competitie winnen. Of: over drie jaar de olympische finale halen. Dat is waar iedereen elke dag voor traint, waar je altijd voor gaat. De coach legt er ook continu de focus op. En tegelijkertijd is het zaak om óók andere doelen te stellen. Subdoelen. Zoals: morgen een nét iets zwaarder programma afwerken. Of: de volgende wedstrijd winnen. Veel topsporters leven zo van wedstrijd naar wedstrijd. En na elke wedstrijd is er een evaluatie. Wat ging er goed, wat ging er minder? Wat kunnen we hiervan leren? Dat helpt om uiteindelijk dichterbij het grote doel te komen. In de zorg vergeten we nog wel eens om dat grote doel te vertalen in kleinere doelen voor elke dag. En dan wordt er dus ook niet geëvalueerd, en worden successen niet gevierd. Terwijl je daar écht beter van wordt, als medewerker en als team.

---

*'Als je gewoon eens begint met: laten we samen zorgen dat deze cliënt een betekenis-volle dag heeft, en dáár met zijn allen onvoorwaardelijk voor gaat, en je niet focust op het probleemgedrag dat je tegenkomt. Dat geeft dat plezier. En het geeft kameraad-schap. Ik vond bij de mariniers de ene collega ook aardiger dan de andere, maar dat is helemaal niet interessant. Je hebt een klus te klaren, dat is veel belangrijker en dat lukt alleen als je het sámen doet.'*

*Nico Leerlooijer, medewerker Centrum voor Consultatie en Expertise, en oud-lid Korps Mariniers*

---

---

'Ik ben met enorm veel plezier teamleider bij ASVZ. Maar daarnaast ben ik óók zzp'er. Bewust. Want ik wil altijd leren en mezelf verbeteren, en zo heb ik een logische manier om ook bij andere teams en organisaties ervaring op te doen en te delen.'

*Sharon Kok, teamleider ASVZ en oud-voetballer*

---

### **Kijkje in andermans keuken**

Een goed team wil altijd beter worden. En dat betekent ook: altijd leren. Daarom is het in de topsport gebruikelijk om af en toe eens een kijkje te nemen in een heel andere keuken. Intervisie met trainers, coaches en atleten uit andere sporten is er heel gewoon. Zo is bekend dat ploegleider Merijn Zeeman in zijn tijd bij de wielerploeg Jumbo-Visma, geregeld contact had met trainer Erik ten Hag, van voetbalclub Manchester United. Ze spraken over strategie, over hoe ze tot tactiek kwamen, en over wat voor hen de essentie van hun sport was. En toen zwemmer Pieter van den Hoogeband geblesseerd was, ging hij praten met balletdansers. Voor hen is een goed functionerend lijf immers ook van levensbelang. In de zorg kunnen we daarvan leren. Want zorgteams worden óók beter van intervisie met teams uit andere zorgorganisaties, of uit een heel andere sector.

## **2.3 Wind er geen doekjes om – en toon kwetsbaarheid**

### **Praten over prestaties**

In de topsport is het heel gebruikelijk om elkaars presteren te bespreken en elkaar feedback te geven. Iedere wedstrijd wordt geëvalueerd, en ook tijdens trainingen winden team en trainers er geen doekjes om. Logisch ook, want het is altijd in het belang van het gezamenlijk doel.

In de complexe zorg is dat belang hetzelfde, maar kennen we veel minder een cultuur van continu feedback geven. En dat is jammer. Zoals oud-voetballer Patrick van Zundert zei: 'We zijn in de zorg soms zo lief en voorzichtig. Als iemand je in het voetbal aanspeelt op het verkeerde been, zeg je gewoon: hé joh, je moet mijn rechterbeen hebben. In de zorg is dat lastiger. Terwijl ik feedback echt liever direct hoor, dan via via op een heel ander moment.'

### **Kritisch kijken, óók naar de coach**

Kritisch kijken is in de topsport gebruikelijker dan in de zorg. Spelers en trainers die niet presteren, vliegen er vrij snel uit. In de zorg zijn we vaak milder, hebben we meer geduld met elkaar, en waarderen we het als iemand enorm zijn best doet. Maar soms werkt het ook gewoon écht niet. Dan kan de zorg, en zeker de complexe zorg, iets leren van de topsport. Niet iedereen is geschikt voor het werk in een bepaald team, voor een bepaalde doelgroep. En in de praktijk zitten ook niet alle leidinggevenden in de complexe zorg op een positie die bij hen past. Doorgaan in zulke situaties leidt zelden tot succes. Sterker nog: mensen knappen af, of verlaten de zorg. Terwijl ze misschien prima op hun plek zouden zijn in een ander team. Daarom is de les: práát over functioneren.

---

'De cultuur mag vaak heus wel wat steviger. In de topsport botst het geregeld in een team. Dat mag. Sterker: het moet zelfs, als je beter wilt worden. En als zorgteam kun je ook prima botsen, zolang het maar inhoudelijk is. Het doel is toch dat je met elkaar de beste zorg wilt leveren? Nou, dan moet je het daar ook over kunnen hebben. Anders verandert er niets. En als er niets verandert, wordt het dus ook niet beter.'

*Sharon Kok, teamleider ASVZ en oud-voetballer*

---



---

'Dat mijn trainer dúrfde los te laten, was de basis van het succes. Als een teamleider in de complexe zorg niet goed uit de voeten kan met een medewerker, zou zij of hij ook moeten zeggen: laten we samen kijken of er een ander team is, waar je beter tot je recht komt. Dat gaat niet om goed of fout, maar om de juiste match.'

*Marcel Versteeg, begeleider bij Bartiméus en oud-hardloper*

---

### **Kwetsbaar en open**

Als je niet fit bent, spreek je dat uit. En als je gespannen bent, of als je je rot voelt, meld je dat ook. Dat is de norm in de topsport. Omdat je altijd de anderen in je team benadeelt, als je niet vertelt hoe de vlag erbij hangt. En omdat je niet overtraind wilt raken. Daar zou de complexe zorg ook baat bij kunnen hebben, volgens de topsporters die meededen aan dit project. Als jij minder goed werk kunt leveren dan anders, gaat dat immers altijd ten koste van de cliënt. En het kan zelfs tot onveilige situaties leiden. Zeker voor deze doelgroep. Cindy Hendriks, gedragswetenschapper en oud-zwemmer, zei dat zo: 'Als jij niet goed in je vel zit, straal je dat onbewust uit. Als jij veel spanning met je meesleept, kan een cliënt daardoor eerder escaleren. Terwijl je collega misschien wel helemaal niet weet wat er aan de hand is.'



---

'Jezelf kwetsbaar opstellen wordt nog best vaak gezien als falen. Terwijl het juist belangrijk is om jezelf te zijn, om te durven stoppen als dat nodig is. Ik zie soms begeleiders die hun best doen om keihard te werken, altijd als laatste weggaan, zoveel mogelijk weekenden werken. Maar dat streven naar perfectie nekt je op een gegeven moment. En dan is je hele team de klos.'

*Cindy Hendriks, gedragswetenschapper bij 's Heeren Loo en oud-zwemmer*

---

# 3 Persoonlijk leiderschap

**Persoonlijk leiderschap van ieder teamlid is net zo belangrijk als het leiderschap van een goede leidinggevende, en de cultuur van samenwerking in een team. Het begint met jezelf kennen: waar zit je drive, hoe blijf je in balans, hoe haal je het beste in jezelf naar boven?**

## 3.1 Ken jezelf – en je drive

### Weten waarom

Wat zijn jouw talenten en valkuilen? Waar loop je warm voor? Waarom wil je doen wat je doet? Dat zijn vragen waar iedere topsporter de antwoorden zo op kan geven. Omdat die antwoorden het fundament zijn waarop ze hun prestaties bouwen. Keihard trainen is echt niet altijd leuk – maar topsporters weten waarom ze dat doen, en waarvoor. Als medewerker in de complexe zorg is het ook waardevol om jezelf te leren kennen. Het helpt je om meer te doen waar je energie van krijgt, om te focussen op je talenten, én om makkelijker uit te spreken hoe het met je gaat en wat je nodig hebt om je werk goed te kunnen doen. En dat zijn vaardigheden die óók buiten je werk goed van pas komen.

### Werk aan jouw winkel

Als je helder hebt waaróm je het werk doet wat je doet, wat je drijft en waar je goed in bent, kun je net als topsporters gaan bouwen aan prestaties. Bijvoorbeeld door je altijd te blijven ontwikkelen. Dat vraagt nogal wat. Reflectie bijvoorbeeld. Want weet je hoe jij het makkelijkst leert? Weet je of wilt werken aan het ontwikkelen van je talenten, of heb je valkuilen waar je eerst mee aan de slag wilt? Het helpt als je hierover spart met je leiding-

gevende. En het vraagt een flinke dosis zelfdiscipline. Wat trouwens óók een prima ontwikkelpunt kan zijn.

## 3.2 Zorg voor jezelf – en blijf in balans

### Wat heb jij nodig?

Joop Zoetemelk zei het al: de Tour win je in bed. En Zoetemelk kan het weten, want hij won de Tour de France, de Ronde van Spanje én het wereldkampioenschap. Wat hij bedoelde, was dat het bij grote inspanningen vooral zaak is om goed te herstellen. In de topsport is dat inmiddels gemeengoed: op veel dagen liggen sporters meer in bed dan dat ze trainen. Natuurlijk zoeken ze hun grenzen op, maar ook dan is er vervolgens veel aandacht voor zelfzorg en balans. Hoewel dat ook in de topsport niet altijd goed gaat.

In de zorg is die neiging om goed voor jezelf te zorgen er veel minder. We zorgen vaak éérst voor de cliënten, en daarna pas voor onszelf. Op de lange termijn is dat niet houdbaar. Als je fysiek en mentaal fit bent, lever je beter werk én houd je dat langer vol. Stel daarom vaker de vraag: wat heb ik nodig?

---

*'Niemand zet in zijn sollicitatiebrief: ik móét straks voor cliënten dit en dat doen. Dat wil je doen. Vervolgens kom je in de structuur van een organisatie en heb je het idee dat een stukje van die eigen wil inlevert. Dan haal je alle lucht eruit en kom je in een overleefstand. Terwijl dat niet hoeft. Je cirkel van invloed is groter dan je zelf denkt. Als je maar teruggaat naar om wie het gaat: de cliënt, en het aanvullen van zijn behoeften.'*

*Nico Leerlooijer, medewerker Centrum voor Consultatie en Expertise, en oud-lid Korps Mariniers*

---

---

'Mensen zijn niet hun gedrag – ze zijn mensen. Het is best eens moeilijk om dat te blijven zien, dat vraagt ook discipline. Dat heb ik uit het zwemmen wel meegekregen natuurlijk. Of nou ja – het was er natuurlijk al wel, maar het werd door het harde trainen wel versterkt. Het heeft mij geleerd scherp te kijken: wat vind ik belangrijk, waar ben ik goed in, waar wil ik aan werken?'

*Cindy Hendriks, gedragswetenschapper bij 's Heeren Loo en oud-zwemmer*

---

### 3.3 Neem regie – ook als het tegenzit

#### **Durf te vragen**

Wat heb jij nodig om goed te kunnen presteren? Meer rust? Meer uitdaging? Een ander rooster, of beter materiaal? Een training? Helderheid van je leidinggevende, of juist wat vaker een luisterend oor? Jij weet het beste wat werkt voor jou. En als het goed is, zorgt je leidinggevende voor een omgeving waarin je dat prima kunt bespreken. Maar dan is het ook wel zaak dat je dat echt doet.

Denk daarbij ook vooruit. Anticipeer op teleurstelling in je werk. Hoe wil je omgaan met tegenslag? Wat is jouw manier om incidenten te verwerken? Wat heb je nodig? En hoe zit dat bij je collega's? Dat kun je maar beter een keer bespreken voordat je die kennis nodig hebt. Dan kun je op het moment zelf de focus leggen op het handelen.

Wat dat op kan leveren, liet Femke Bol zien op het WK Atletiek van 2023. Ze zag daar het goud op de 400 meter door haar vingers glippen, omdat ze vlak voor de finish viel. De Volkskrant schreef toen:

*De 23-jarige Bol negeert de mogelijke gevoelens van teleurstelling of van verdriet bewust. Ze schuift de evaluatie van wat er misging voor zich uit omdat ze weet dat het voor de prestaties die ze deze week nog op de 400 meter horden en de 4x400 meter estafette bij de vrouwen wil boeken niet helpt om te gaan zitten kniezen.*

De crux hier is niet dat het belangrijk is om gevoelens van teleurstelling weg te drukken. De crux is dat het belangrijk is om te weten wat werkt voor jou. Bol wist dat, en werd in dezelfde week nog wereldkampioen op de 400 meter horden en de 4 x 400 meter estafette. Daarna kwam de evaluatie en verwerking van het verlies op de 400 meter.

#### **Durf te veranderen**

Het lijkt soms wel of tennissers uit de top 100 sneller van coach wisselen dan van schoenen. En voetbaltrainers gaan geregeld bij de ene na de andere club aan de slag, terwijl de succesverhalen elkaar lang niet altijd opvolgen. Dat doen ze omdat in de topsport helder is dat kwaliteiten alleen tot uiting komen als er sprake is van een goede match. Én omdat iedere ervaring er een is waar je van kunt leren.

---

'Ik zou willen dat ik in mijn voetbalcarrière beter voor mezelf gezorgd had. Ik heb te vaak gespeeld met halve blessures, en heb inmiddels voor de derde keer een nieuwe kruisband. Voetballen kan niet meer, ik trap hooguit nog een balletje met onze bewoners. De les? Het beste willen is mooi, maar pas op jezelf. Je moet nog langer mee.'

*Sharon Kok, teamleider ASVZ en oud-voetballer*

---

---

'Twee belangrijke lessen zijn dat het altijd goed is om uit je comfortzone te stappen, en dat je problemen direct op moet lossen. Daar kunnen we in de complexe zorg óók nog veel aan hebben. Dat van die comfortzone zie ik heel vaak terugkomen. Mensen doen het liefst wat ze kennen, vinden het spannend om anderen ergens op aan te spreken, of om zichzelf kwetsbaar op te stellen. En dat is ook spannend. Maar als je met elkaar wilt verbeteren, moet je je wel ontwikkelen. Dat lukt niet als je altijd op safe speelt.'

*Cindy Hendriks, gedragswetenschapper bij 's Heeren Loo en oud-zwemmer*

---

Ook in de complexe zorg geldt dat het goed is om soms uit je comfort zone te stappen. Omdat verandering altijd helpt om jezelf te leren kennen, en om jezelf te ontwikkelen. Daarom: ga ook eens aan de slag bij een ander team of bij een andere organisatie. Of, op kleinere schaal: pak eens een andere rol binnen je team, of pak andere werkzaamheden op. Of kaart in je team aan wat je niet goed vindt gaan, waar je verbeterkansen ziet. Ook al is dat soms spannend.

# 4 De randvoorwaarden

**De randvoorwaarden in de complexe zorg staan onder druk: mensen en middelen zijn schaars. Het realiseren van de randvoorwaarden binnen de complexe zorg brengt grote uitdagingen met zich mee, dat besef heeft iedereen die we hierover spraken. Toch zagen de oud-topsporters wel degelijk overeenkomsten tussen complexe zorg en topsport wat betreft de randvoorwaarden en lessen hierin voor de complexe zorg.**

## 4.1 Een heldere visie voor heldere doelen

### Waar staan we voor?

Doelen in de topsport zijn altijd glashelder. En de route ernaartoe is vaak vrij rechtlijnig. En tóch kunnen teams en trainers dagen doorpraten over hoe ze daar het beste invulling aan kunnen geven. Een heldere visie geeft dan vaak de doorslag. Ajax beleefde zijn grootste successen dankzij het totaalvoetbal van Michels en Crujff. Jumbo-Visma domineerde de wielersport met een extreem oog voor data en details. En Nils van der Poel schaatste wereldrecords dankzij een trainingsschema dat extreem veel intensiever én afwisselender was dan dat van alle anderen. En om dit vol te houden, wisselde hij zijn training af met leuke dingen. Zoals parachutespringen.

Een goede visie zorgt in de eerste plaats voor duidelijkheid. Een organisatie stelt er kaders mee, en geeft de richting aan. Waar staan we voor, wat zijn onze waarden, en hoe willen we op hoofdlijnen werken? Als dat helder is, wordt het voor teams veel eenvoudiger om hun eigen doelen te stellen. En om te bedenken op welke wijze ze die gaan bereiken.

## 4.2 Het beste materiaal voor de beste prestaties

### Spullen zijn geen sluitpost

Het materiaal waar topsporters mee werken, is van de allerbeste kwaliteit. Of het nou gaat om schaatsen, voetbalschoenen, tijdriethelmen, de inrichting van de kleedkamer, of de massagetafel. Alles wat niet top is, leidt in het beste geval af – en in het slechtste geval heeft het direct nadelige invloed op de prestaties.

In de zorg kennen we die nadruk op het beste materiaal minder. Terwijl er misschien wel veel méér gebruikt wordt. Niet alleen de klassieke zorgmiddelen zijn immers materiaal: de inrichting van gezamenlijke ruimtes is dat ook. Net als de gebouwen en de terreinen daaromheen.

---

*'Topvoetbal kun je alleen spelen op fatsoenlijke schoenen en op een onderhouden grasmat. Zo is het in de zorg ook, wat mij betreft. De kamer van mijn cliënt moest worden opgeknapt. Ik denk dan: laten we dat meteen echt goed voor elkaar maken. Met meubels die mooi en stevig zijn, met strakke muren enzovoort. Dat geeft dan in eerste instantie wat discussie, want het is niet goedkoop. Tegelijkertijd weet ik zeker dat je hier uiteindelijk geld mee bespaart. Onze cliënt voelt zich veiliger, en er zullen minder escalaties zijn.'*

*Patrick van Zundert, begeleider bij Prisma en oud-voetballer*

---

---

'Ik werk liever met wat minder mensen, dan met de verkeerde mensen. Dat is voor mijn cliënten uiteindelijk ook beter: minder gezichten, iedereen op één lijn. Natuurlijk kun je niet standaard maar te weinig bezetting hebben. Maar met de juiste mensen krijg je echt heel veel gedaan.'

*Sharon Kok, teamleider ASVZ en oud-voetballer*

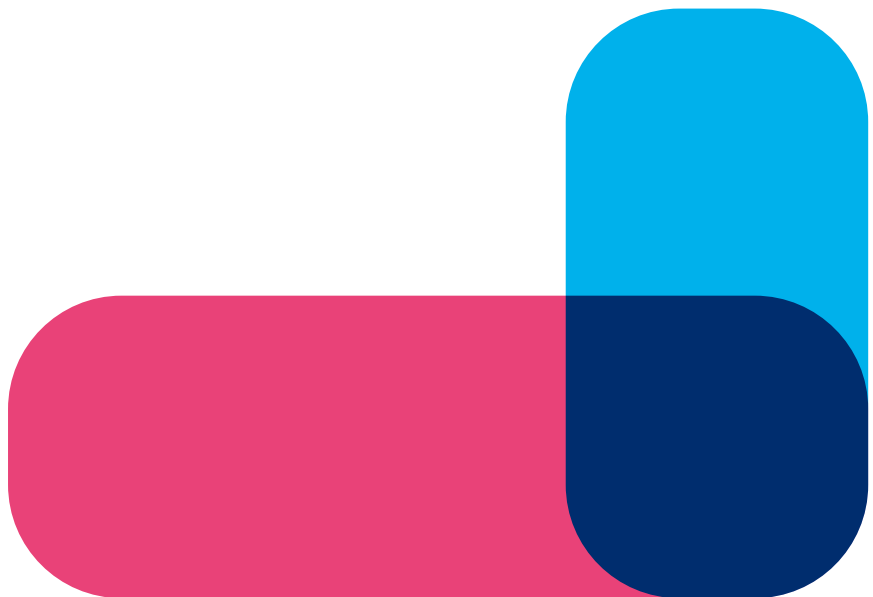
---

### 4.3 De beste mensen op iedere plek

#### **Blijf scherp op kwaliteit**

In Nederland hebben we soms een luxeprobleem in de sport. Dan hebben we meer topatleten, dan er plaatsen beschikbaar zijn op een toernooi. Daarom zijn er strenge selectieprocedures. Windsurfer Kiran Badloe was in de aanloop naar de Spelen van 2020 net wat sterker dan tweevoudig Olympisch kampioen Dorian van Rijsselberghe. En daarom ging niet Van Rijsselberghe, maar Badloe naar het Olympisch toernooi – dat hij glansrijk won. Maar een tweede Olympische titel zit er voor hem niet in, want in de selectie voor de komende Spelen legde Badloe het af tegen Luuc van Opzeeland.

Zo hard hoeven we in de complexe zorg natuurlijk niet te zijn – al is het maar omdat we vaak meer plaatsen beschikbaar hebben dan er kandidaten zijn. Maar het is wél zaak om kritisch te blijven kijken naar het functioneren van medewerkers, en in het bijzonder het functioneren van leidinggevenden. Zij zitten tenslotte op een sleutelpositie.



# 5 Aan de slag! Of eigenlijk: in gesprek!

Toen de eerste fase van het project Topsport & Complexe zorg net was afgerond, gaf Gera van der Woude, senior beleidsadviseur bij de VGN, er een presentatie over bij een grote zorgorganisatie. 'Zij organiseerden een teamdag over vitaliteit en welke aspecten kunnen bijdragen aan gezond werken. En ze vroegen ons om inspiratie te delen, om zo het gesprek daarover op gang te brengen.' Dat lukte. Hieronder vertelt Gera hoe ze dat deed.

## **Benoem de olifant in de kamer**

Gera benadrukte meteen dat niet iedereen in de complexe zorg topsporter hoeft te worden. 'Niet fysiek, én niet mentaal. Maar we willen wel allemaal betere zorg bieden. En daarin kunnen we best wat leren van de topsport. Over goed voor jezelf zorgen bijvoorbeeld. En over elkaar aanspreken op dingen die fout gaan én die goed gaan. Dat snapte iedereen. De grote vraag is alleen: als we weten wat zou helpen, waarom doen we dat dan niet? Dat is de olifant in de kamer en dáár wordt het interessant. En daar merkte je ook dat het helpt om die lessen concreet te maken. Dan kun je erover praten.'

## **Onderscheid de drie niveaus**

'Dit traject heeft zoveel lessen opgeleverd, dat je niet zo hop, over de schutting kunt gooien naar een zorgteam. Voor het gesprek met deze zorgorganisaties heb ik de niveaus uit deze publicatie aangehouden: de individuele medewerker, de teamleider, en het team. Per niveau heb ik een aantal uitgangspunten op het bord gezet. Bijvoorbeeld over het belang van tijd voor herstel voor medewerkers. En het belang van positieve coaching.'

Die uitgangspunten lichtte Gera toe met anekdotes van oud-sporters. En na ieder niveau vroeg Gera de deelnemers om eerst eens een paar minuten zelf na te denken over wat hen aansprak. En dat vervolgens te delen en bespreken met hun buurman of -vrouw. 'Je kunt dat natuurlijk ook plenair doen, met het hele team tegelijk, maar op deze manier weet je zeker dat iedereen gehoord wordt. Er ontstaan zo een heleboel gesprekken.'

## **Leg de uitkomsten vast**

Een gevaar van al die losse gesprekken, is natuurlijk wel dat er niets beklijft. 'Daarom hebben we ook iedereen gevraagd om de dingen die bij hen écht resoneerden, op te schrijven. We gebruikten daar een online tool voor: de Menti-meter. Daar kwam uiteindelijk een lijst uit met per niveau de onderwerpen die mensen het belangrijkste vonden. Dat bleek van persoon tot persoon fors te verschillen, en tegelijk waren er ook rode lijnen te zien. De openheid op alle niveaus, en het gericht werken aan doelen kwamen vaak terug. Daar kun je als teamleider en organisatie natuurlijk verder mee.'

## **Zorg voor rust en ruimte**

De organisatie waar Gera het gesprek op gang bracht, had er een speciale dag voor georganiseerd. 'Ze hadden een ruimte geregeld op Papendal, het nationale topsportcentrum. Het is daar licht en ruim, en alles ademt er topsport. Ik geloof dat zo'n context helpt om een beter gesprek te voeren dan wanneer je dit er bij een regulier teamoverleg even bij doet. En natuurlijk hoeft niet ieder team naar Papendal te reizen, maar een andere omgeving kan wel echt helpen. Rust en ruimte helpen om op een andere manier naar jezelf, je team en je werk te kijken. En als je er meteen een teamuitje van maakt, sla je twee vliegen in één klap.'

# 6 Traject topsport

**Het traject Topsport & Complexe Zorg begon eind 2022 met een oproep op LinkedIn. De VGN wilde in contact te komen met (oud)topsporters, die werkten in de gehandicaptenzorg. Het doel: lading geven aan de veelgehoorde metafoor dat complexe zorg topsport is.**

Want wat betekent het als we dat zeggen? Wat vraagt het van medewerkers, en wat vraagt het van werkgevers in de sector? Hoe faciliteren we dit mooie maar uitdagende werk?

Als snel ontstond er een groep mensen die graag mee wilde denken. Dat waren ex-topsporters en subtoppers, (top)sporttrainers, en mensen die op een andere manier affiniteit hebben met topsport.

Met hen hebben we in wisselende samenstellingen fysieke en digitale bijeenkomsten gehouden. Dat waren zonder uitzondering inspirerende gesprekken, met vaak prettig concrete uitkomsten. De belangrijkste lessen lees je terug in dit document.

Meer informatie over het traject en de ervaringsverhalen vind je [hier](#) op de VGN-website.



De VGN wil iedereen die tot nu toe heeft meegedacht van harte bedanken:

Anje van der Heide  
Annemiek Guelen  
Auke Schievink  
Chris-Jan Otten  
Cindy Hendriks  
Danée van Hemert  
Demi Boereboom  
Eugene Hansen  
Gert-Jan de Haas  
Harriëtte Keuning  
Jarno Hilhorst  
Linda van Veen

Marcel Versteeg  
Michel Wezenberg  
Mikos Salminen  
Moniek Roijers  
Neel van der Leeuw  
Nico Leerlooijer  
Patrick van Zundert  
Sharon Kok  
Titus Damsma  
Wouter van Os  
Yorick de Lange



Bezoekadres  
Oudlaan 4  
3515 GA Utrecht

Postadres  
Postbus 413  
3500 AK Utrecht

T 030-273 93 00  
E [info@vgn.nl](mailto:info@vgn.nl)