



Mens boven Systeem

Verantwoorde begeleiding van (re)organisaties in de zorg

De spanning tussen teruggang en vooruitgang is voor mij nergens zo zichtbaar en voelbaar als in de zorgsector. Zorg is - meer dan het werk in de meeste andere sectoren – een kwestie van mensenwerk, waarbij de toewijding van de zorgprofessionals het verschil kan maken tussen gezondheid en ziekte, soms zelfs tussen leven en dood. Daarnaast wordt de sector in de ogen van velen gekenmerkt door overmatige controle en doorgeschoten regelgeving. De nadruk ligt te veel op de systeemkant van de organisaties: ontwerpen, inrichten, implementeren en controleren. De onpersoonlijke aard van veel zorgorganisaties wordt gevoed door steeds scherpere aansturing via functies, disciplines, structuren en protocollen.

Die toenemende nadruk op de systeemkant in zorginstellingen voelt voor toegewijde zorgverleners als een **teruggang** ten opzichte van vroeger toen hun meer professionele autonomie werd gegund. Het minder kunnen inspelen op de zorgbehoefte van hun cliënten stemt tot moedeloosheid.

Dit klemmt des te meer, omdat veel mensen in de persoonlijke levenssfeer **vooruitgang** ervaren waar het gaat om afstemming op diepere bewustzijnslagen en de regie over hun eigen ontwikkeling. Meditatie, coaching en zelfs healing worden steeds meer gemeengoed in de maatschappij, maar de werkende wereld blijft achter in het 'omhelzen' ervan.

Mens boven Systeem

Door deze ontwikkelingen groeit de tegenstelling tussen de dynamiek rondom en in zorgorganisaties en de eigenheid van professionals en cliënten. Verantwoord omgaan met veranderingen in zorgorganisaties - waar bezuinigingsdoelstellingen worden gepresenteerd in de vorm van herstructurering en reorganisatie - is voor mij daarom een kwestie van zorgvuldig de balans vinden tussen de belangen van zorgverleners en zorgvragers en de eisen die het systeem stelt. Al dan niet zelf opgelegd. Mijn motto is: Mens boven Systeem!

Op de door Marieke de Vrij geleide bijeenkomst *'Toegewijde maatschappelijke opstanding'* op 17 mei vorig jaar in Baarn kreeg dit onderwerp alle aandacht. Bevordering van zelfreflectie, zelfsturing, dialoog en samenwerking zijn bij uitstek belangrijk om de belasting van toegewijde zorgprofessionals als gevolg van regelingen en controle te verlichten, zodat deze zich maximaal kunnen richten op de aan hun zorgen toevertrouwde medemens.

Intrinsieke motivatie

Wat mij betreft richt (re)organisatie in de zorg zich op het terugbrengen van het primaire proces tot de essentie. Die essentie behelst de benutting van de intrinsieke motivatie en de professionaliteit van werkers in de zorg. Ruimte bieden waar mogelijk en alleen reguleren als dat noodzakelijk is. Mijn insteek

bij veranderprocessen is dat alle groepen belanghebbenden samen optrekken en waar mogelijk samen werken vanuit het overkoepelende belang van optimale zorg in onze maatschappij. Ik ben erop bedacht om - als dit mogelijk is - binnen de regels van bestuur, toezicht en medezeggenschap te blijven en die ook te benutten. Recht doen aan 'de bedoeling' staat echter altijd voorop.

‘Juist in spannende tijden is het zaak om het veranderingsproces vorm te geven met behulp van alle betrokkenen’

Wat ik graag doe, is zorgen dat alle 'stakeholders' of belanghebbenden bij een verandertraject worden betrokken – en wel zo vroegtijdig en diepgaand als mogelijk. De insteek daarbij is, dat zij worden betrokken bij het ontwikkelen van een gedeelde ambitie, op basis van gemeenschappelijk geformuleerde waarden – bijvoorbeeld in de vorm van deelname aan een koersconferentie. Daarbij worden zij ook gevraagd mee te werken aan de ontwikkeling én uitvoering van veranderplannen. Of beter nog: om zélf veranderingen door te voeren binnen de vrije ruimte van de gedeelde ambitie en waarden. Het motto daarbij is: samen op expeditie! Er kan met goede procesafspraken vooraf prima recht gedaan worden aan de eventuele informatie-, advies- en goedkeuringsrechten van belanghebbende partijen als ondernemingsraad, cliëntenraad en raad van toezicht, bij een dergelijke expeditie.

Hoe de 'werkvloer' te benutten

Ik zie het als mijn missie ervoor te zorgen dat niet alleen de vertegenwoordigende instituties, maar vooral ook de mensen die zij geacht worden te vertegenwoordigen, meer rechtstreeks gehoord worden en invloed kunnen uitoefenen. Het intappen op de 'onderstroom' in de organisatie. De zorgen, wensen en ideeën van werknemers op de werkvloer en van cliënten vormen het uitgangspunt. Door middel van werkoverleg, werkgroepen en dialoogsessies komen deze centraal te staan. De achterliggende overtuiging daarbij is dat inbreng vanaf de werkvloer niet alleen voor een groter draagvlak voor verandering zorgt, maar meer nog dat dit de aanwezige energie beter richting geeft, wat de uiteindelijke beslissingen ten goede komt. Putten uit een veelheid aan perspectieven dient dus meerdere belangen tegelijk. Daarnaast, veel mensen staan wel open voor veranderen, maar niet voor veranderd worden door anderen.

Het is in het belang van instellingen dat de werknemers zich na voltooiing van de reorganisatie meer zelfsturend gaan opstellen en gaan samenwerken. Immers, vaak moet als gevolg van bezuinigingen meer werk door minder mensen worden verricht. Dan is het niet logisch dat in het reorganisatieproces geen beroep wordt gedaan op diezelfde zelfsturing en samenwerking. De vormgeving van het veranderproces moet congruent zijn met de gewenste nieuwe organisatie.

'Iedereen telt en doet mee', het is een vaak gehoorde kernwaarde van de top van een organisatie. Als die kernwaarde werkelijk

in praktijk wordt gebracht, dan is het juist in spannende tijden zaak om van daaruit te werken en het veranderingsproces vorm te geven met de hulp van alle betrokkenen in en rondom de organisatie. Dat kan alleen als de top écht gelooft in de waarde van ieders betrokkenheid en bijdrage. Alle betrokkenen moeten ruimte krijgen daarbij hun zorgen, wensen en meningen eerlijk in te brengen. Dat vraagt lef, van iedereen.

Luisteren naar elkaar

In enkele boeken (die ik samen met anderen schreef)¹⁾ worden allerlei praktijkcases gepresenteerd voor het voeren van de dialoog tussen belanghebbenden in en rondom de organisatie, met aandacht voor de regelgeving die daarbij geldt. De boeken bevatten veel voorbeelden van praktijken uit zorgorganisaties. Als schrijvers propageren we bijvoorbeeld het werken in teams met de talkingstick-methode, zodat luisteren op een dieper niveau kan gaan plaatsvinden. (Als degene die de 'praatstok' in handen heeft spreekt, luisteren de anderen aandachtig zonder te interrumperen. De stok gaat de kring rond tot iedereen aan de beurt is geweest). Dan pas is een echte dialoog aan de orde.

Met dit soort aanpakken wil ik graag bijdragen aan **voortgang** in plaats van **teruggang**.



Inspiratiebronnen

Wat betreft mijn werk aan reorganisaties in de zorg wil ik me graag laten leiden door de inspiraties die me door Marieke aangereikt zijn. Eén handreiking voor mij persoonlijk, die ik hier graag wil delen, en twee voor alle leden van het netwerk 'Aandacht voor Echt'.

Handaanreiking 1, najaar 2012

Stilzwijgend bevorderlijke zaken activeren doet u bijzonder goed. Daarin in het midden houdend dat wat u wezenlijk wenst te veroveren in de tijd besloten ligt en niet vooraf bedongen hoeft te worden. Werk stilzwijgend voort en zie hoe deuren zich openen ongezegd door u en zie dan hoe in voorspoed zaken zich tonen voorbij het eigen denken gevat.

Toevoeging van Marieke

Maakt dat je in een rustige vanzelfsprekendheid doet wat er te doen valt, als je het van binnenuit ervaart. De buitenwereld zal



‘Denk niet voor anderen, maar geef iedereen de ruimte zich uit te spreken en gehoord te worden’

*dan wel herkennen waar je naar toe aan het groeien bent. Dat haalt je uit het spanningsveld zoals je voorheen wel gekend hebt dat je haast moet presenteren om gezien te worden. Kortom, je hoeft er niet veel woorden aan te besteden, maar laat door het voorbeeld dat je geeft je visie op hoe de **voortgang** geboekt kan worden voor zich spreken. Dan draagt je werk wel vanzelf vrucht.*

Voor mij als adviseur staat voorop dat het te dienen belang dat van de organisatie als geheel is. En dan speciaal de missie van die organisatie, dat wil zeggen hetgeen zich wil uitdrukken door middel van de organisatie, waarbij je jezelf opstelt als ‘werktuig’ van dat hogere doel. Meer handvatten voor die opstelling bij veranderprocessen vond ik in twee Ontwikkelingspoorten die werden aangereikt op een netwerkdag van ‘Aandacht voor Echt’ in Mantinge op 5 november 2011.

Ontwikkelingspoort 1

Samenwerking vanuit de ziel bekrachtigen, maakt een onweerstaanbare indruk op anderen. Laat uw persoonlijkheid achterwege wanneer u zielsingevingen dient te beantwoorden in samengaan met anderen. De persoonlijkheid beeldt het voertuig uit waarmee dit geschiedt. Echter is niet leidend van aard. Wie zielsingevingen serieus ervaart, is in staat anderen te begeisteren bovenmatig. Wie dit in samengaan wenst te beïnvloeden, zal talrijken meedragen in vernieuwingszucht. Wees daarom opgeroepen hier, vanuit de ziel, uw ingevingen te volgen en u deelzaam hierin tot anderen te verhouden opdat samengaan bevorderd wordt en innerlijke achtzaamheid vergroot wordt.

Ontwikkelingspoort 2

Wat van de geest is, doet zich kennen zielsbewust in overstaan naar anderen toe gericht. Weerlegbaarheid is niet aan de orde

wanneer ongekleurd deze zielsingevingen verspreid worden zonder persoonlijkheidsingevingen. Met andere woorden, wat loepzuiver geacht mag worden, verdient geen inkleuringsbehoefte nadien. Laat de geest rijkelijk tot u spreken opdat u zielecht ervaart waartoe u zelf u geroepen weet.

Tips voor belangeloos handelen

Hoe geef je in je werk - rekening houdend met ‘bedoeling’ van de organisatie - dit belangeloos handelen handen en voeten? Deze vraag kun je jezelf stellen, zowel als adviseur, als vanuit de werknemerspositie.

Ik zou de volgende tips willen geven, waaraan ik me met vallen en opstaan probeer te houden.

- Probeer jezelf voortdurend af te vragen welke meerwaarde je biedt.
- Help de organisatie om meer maatschappelijke waarde te leveren, met vertrouwen, verantwoordelijkheid, binding en ontspanning als uitgangspunten. Als aan die uitgangspunten onvoldoende wordt voldaan, spreek de organisatie daar dan op aan.
- Richt je op het grotere geheel, zoals de maatschappelijke waarde en het organisatiebelang, en niet op het belang van een enkele groep of individu.
- Denk niet voor anderen, maar geef iedereen de ruimte zich uit te spreken en gehoord te worden.
- Spreek in bijeenkomsten over niet-aanwezige personen alsof zij erbij zijn.
- Geef ruimte en vertrouwen. Loop niet weg voor gedoe, maar zorg ervoor dat dit desgewenst op tafel komt als je ziet dat er binnen de organisatie onvoldoende congruent wordt gehandeld volgens de afgesproken principes.
- Zoek gelijkgestemden op in je omgeving of binnen hetzelfde werkdomein en wissel ervaringen en ideeën uit. Zo kun je elkaar blijven bemoedigen in de aandacht voor de menselijke maat bij veranderingsprocessen.
- Vraag hulp aan diezelfde gelijkgestemden bij het ondersteunen van een verandertraject. Samen bereik je meer.
- Verbind je voorafgaand aan iedere ontmoeting met één of meer mensen in een meditatief moment met de intentie dat iedereen dichterbij elkaar komt te staan rondom het onderwerp van de ontmoeting, in plaats van tegenover elkaar.
- Vraag je bij iedere actie die je wilt ondernemen af: brengt dit mensen dichterbij zichzelf of bij elkaar of juist niet? Voed ik de teruggang of de voortgang?

Door:

Arthur Hol



Arthur Hol werkt als adviseur en begeleider van veranderingsprocessen in en rondom zorgorganisaties vanuit het adviseurscollectief ‘Nieuw Organiseren’. Daarnaast werkt hij als advocaat op het terrein van arbeids- en medezeggenschapsrecht. Arthur maakt al tien jaar deel uit van het Netwerk ‘Aandacht voor Echt’. (www.hrmcollege.nl)

¹⁾ O.M. HET SOCIAAL PLAN IN DE PRAKTIJK – HANDLEIDING VERANTWOORD REORGANISEREN: EEN INTEGRALE AANPAK’ (SDU 2012)