

‘De weg van de minste weerstand loopt dood’

De sector zorg en welzijn is extreem versnipperd georganiseerd. Het aantal deelbranches met bijbehorende cao's zijn niet op twee handen te tellen. Talloze kwaliteitskaders waarin de kwaliteit in de verschillende subsectoren wordt beschreven en het toezicht daarop, in combinatie met door de overheid en zorgverzekeraars opgelegde financiële verantwoording, hebben geleid tot een bureaucratisch moeras waarin de sector steeds verder wegzakt. Tot een overgereguleerd en uitgemergeld systeem waarin de bedoeling en de kennis en kunde van de zorgmedewerker niet langer centraal staat. En nog erger: de toekomst van de zorg voor kwetsbare mensen zelf staat op het spel.

Jan Collé, oprichter van Stichting UVIO (Universiteit Voor Intelligent Ondernemen) in Zeist, heeft ervaring met contraproductieve veranderingsprocessen. In de jaren tachtig van de vorige eeuw werkte hij voor de directie van de IBM-fabriek in Huntsville, USA en zag hij het einde van het klassieke Tayloriaanse denken voor zijn ogen voltrekken. Japanse robots hadden daar hun intrede gedaan om de steeds kleinere computerchips te helpen vervaardigen. De medewerkers kwamen in opstand tegen de technologie omdat ze bang waren te worden overgenomen door de robots. Ze hadden het gevoel zelf niet meer centraal te staan in het arbeidsproces. Het gevolg van dat gevoel: de productie viel een tijdlang goeddeels stil.

Jelle Boonstra, directeur-bestuurder van RegioPlus in Zoetermeer, richt zich met de landelijk samenwerkende twaalf regionale werkgeversorganisaties op vernieuwing en ontwikkeling van de arbeidsmarkt in zorg en welzijn. Met veel extra inzet en kunst- en vliegwerk lukt het de werkgevers en het onderwijs om het aantal medewerkers in de sector te laten stijgen. Met op dit moment 1,4 miljoen personen werkten er nog nooit zoveel mensen in zorg en welzijn. Maar onderhuids broeit het. Zorgteams ervaren dagelijks een tekort aan collega's, het aantal zzp'ers groeit snel, het ziekteverzuim is hoog en de werktevredenheid daalt. Kortom, ook de zorgarbeidsmarkt loopt vast en tegen systeemgrenzen aan.

Een tweegesprek over de noodzakelijke transformatie, systeemoorbraken die nodig zijn en hoe sociale innovatie daar een sleutelrol in speelt.

Spanningsvelden

‘Impact maken met technologische innovatie kan niet zonder sociale vernieuwing’, stelt Collé. Als het arbeidsproces technisch dusdanig complex wordt dat het niet wordt begrepen door de medewerkers, dan komt het niet van de grond is, zijn rotsvaste overtuiging. In de weerstand tegen de Japanse robots lag uiteindelijk de oplossing, aldus Collé. Volgens hem moet je om te vernieuwen als leider de confrontatie aangaan, met jezelf en met andere leiders. Vermijding leidt op den duur tot impasses. Spanningsvelden in organisaties en met name in het leiderschap van organisaties opzoeken en daarop reflecteren is zijn levenswerk geworden. ‘Kritisch vermogen leidt tot oplossend vermogen.’

‘Spanningsvelden genoeg voor zorgwerkgevers en -medewerkers’, concludeert Boonstra. Gelukkig wordt er dagelijks veel en goede zorg geleverd aan mensen die dat nodig hebben. Maar dat is eerder ondanks dan dankzij het systeem van wetten, regels, marktordening, financiering en verantwoording. Het hele systeem ademt wantrouwen en is doorspekt met protocollen en dwingende voorschriften, met knellende regelzucht en administratieve ballast als gevolg. ‘Zorgvragers én zorgverleners ervaren die spanning elke dag. Met tegenzin ondergaat men lijdzaam dat creativiteit, autonomie en persoonlijke wensen ondergeschikt zijn gemaakt aan een bureaucratisch geheel.’ Dat wordt te weinig ter discussie gesteld. Het is tijd dat professionals, bestuurders en managers elkaar kritisch gaan bevragen.

These en antithese

Hoe beziet Collé de sector zorg en welzijn vanuit zijn achtergrond? Tegen de fragmentatie van het systeem wordt in woord en geschrift gestreden, door in allerlei rapporten van onderzoeksinstituten en beleidsvisies en akkoorden van ministeries veelvuldig gebruik te maken van integraliteit, opschalen en vrijblijvendheid voorbij. Het effect daarvan is tegengesteld: het voorgestelde beleid is vrijblijvender, vager en onduidelijker dan ooit. Het Integraal Zorg Akkoord is geen geïntegreerde visie maar leest als een boekwerk met allerlei verschillende standpunten van verschillende branches. Er is veel in verzameld, maar de samenhang ontbreekt, ziet Collé. Dialectiek, het gebruiken van these en antithese en expliciteren van tegenstellingen om tot nieuwe inzichten en kennis te komen, is de door UVIO vervolmaakte methodiek die beslissers helpt doorbraken te realiseren.

Kapot

De mond vol hebben van integraliteit maar de vernieuwing van het zorgsysteem zelf tot taboe verklaren. Is dat niet tegenstrijdig? Collé reageert instemmend. De noodzakelijke veranderingen zijn volgens hem zo groot en ingrijpend dat men liever niet naar het grotere geheel kijkt. ‘Maar de weg van de minste weerstand loopt uiteindelijk dood. De problemen in de sector zijn zo complex en veelkoppig dat men in de aanpak het probleem liever steeds verder opdeelt, zoals ingenieurs doen. Hierdoor raakt de kern van het werkelijke vraagstuk steeds verder uit beeld’, vervolgt Collé. Het systeem is kapot, de naoorlogse wereld van groei is veranderd in een schaarste-tijdperk. Zorgorganisaties kunnen de vraag niet meer aan door vergrijzing en oplopende personeelstekorten. Daarbij, zegt Collé, heeft voortdurende individualisering en marktdenken geleid tot een samenleving waaruit onderlinge zorgzaamheid voor een groot deel is verdwenen.

Dat meer fundamentele vernieuwing nodig is, beaamt ook Jelle Boonstra. Veel aandacht en capaciteit in de zorg gaat uit naar mensen beter maken en herstellen van wat hun is overkomen. Denk aan fysieke en psychische gevolgen van armoede, eenzaamheid of uitstoot van ziekmakende stoffen. Investeren om deze effecten te voorkomen is veel effectiever en uiteindelijk goedkoper voor de samenleving. ‘Dat betekent dat iedereen, ook ik als burger en als leider, zichzelf moet afvragen wat je daaraan kunt bijdragen. Ook ik heb de verantwoordelijkheid om mijn positie in te nemen en dat niet uit de weg te gaan’.

Vershillend

Holle frasen van beleidsmakers en politici over integraliteit leiden tot steeds meer wollig taalgebruik en verdere desintegratie van het systeem in de praktijk, constateert Collé.

‘Veranderen kan door verbeteren of door vernieuwen. Maar hoewel ze beide gaan over verandering kunnen ze niet meer verschillend zijn.’

‘Als je jezelf en het werk dat je doet, kritisch bekijkt dan moet ik ook constateren dat veel van wat ik als directeur-bestuurder van een landelijke werkgeversvereniging nastreef, verbeteren is in plaats van vernieuwen’, oordeelt Boonstra. Optimaliseren gaat de kern van het vraagstuk niet raken. Laat staan oplossen.

Confronteren

Collé heeft een duidelijke boodschap aan de leiders in de sector zorg en welzijn. ‘Veel leiders in de sector zijn voorzichtig, draaien mee in het verbetersysteem, terwijl ingrijpende vernieuwing noodzakelijk is. Wees een leider in plaats van een volger. Ga op je geoorloofde plek staan en bespreek de spanningsvelden in je eigen organisatie en binnen de sector. Verbeteren is een vermijdingsstrategie. Vernieuwen doe je door te confronteren.’

Boonstra benadrukt dat dit leren inzien en observeren, essentieel is voor persoonlijke groei en ontwikkeling als leider. ‘Door zaken waar ik in mijn werk of dagelijks leven tegen aanloop als tegenstellingen te formuleren, te objectiveren en subjectiveren en daarna te thematiseren en te confronteren, krijg ik nieuwe inzichten en worden oplossingen zichtbaar en tastbaar. Dan voel ik energie ontstaan om soms zelfs letterlijk een stap vooruit te zetten. Ik maak andere en betere keuzes en effectievere matches. Zo bereik ik en bereiken we, meer’.

<p>Stichting UVIO timmert flink aan de weg om belemmeringen en tegenstrijdigheden in beleid en bestuur, of beter gezegd in leiderschap, op te sporen en aan te pakken. Dit doet UVIO onder andere aan de hand van de Sociaal Dialectische Methode. Deze methode richt zich op het detecteren van spanningsvelden in leiderschap, deze bespreekbaar maken, inzicht hierin te verwerven en vervolgens doorbraken te durven en kunnen maken.</p>
