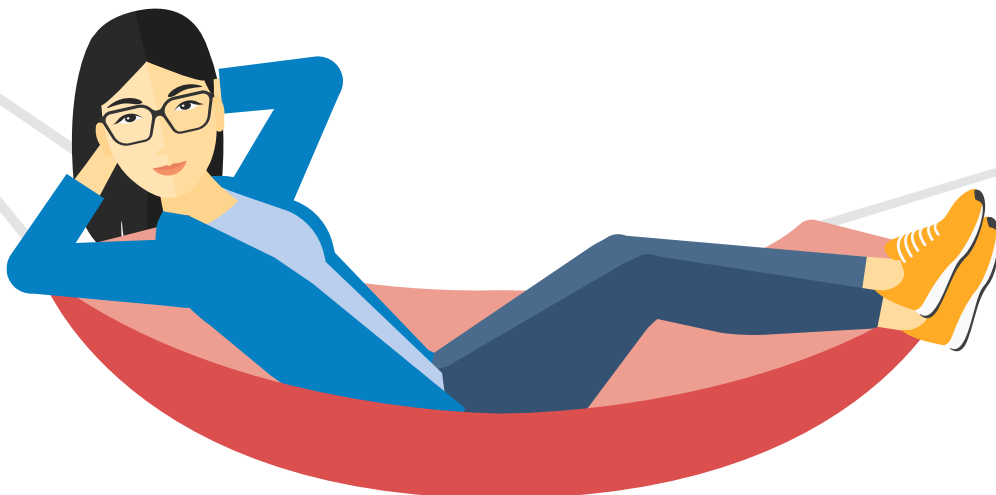


# Weg van de Waan

Door Judith Kippers  
juli 2020

Weg van de waan... een dag samen overdenken en sparren over innovatieve oplossingen voor complexe problemen in de langdurige zorg. Hoe fijn is dat?  
Bureau HHM organiseerde in het kader van haar 40-jarig bestaan drie Weg van de Waan dagen.  
Omdat zorg altijd beter kan.



Op een regenachtige dag in een bijna feeëriek, groene kamer in Diepenveen kwamen tien klanten en adviseurs van HHM bijeen. Aan tafel mensen met ervaring op alle niveaus en uit verschillende werkvelden zoals ouderenzorg, gehandicaptenzorg, psychiatrie en ziekenhuis. De stemming was opperbest, want even Weg van de Waan dat voelt op voorhand al zó goed.

Deze Weg van de Waan stond in het teken van

## ‘De medewerker centraal’ in de ouderen- en gehandicaptenzorg

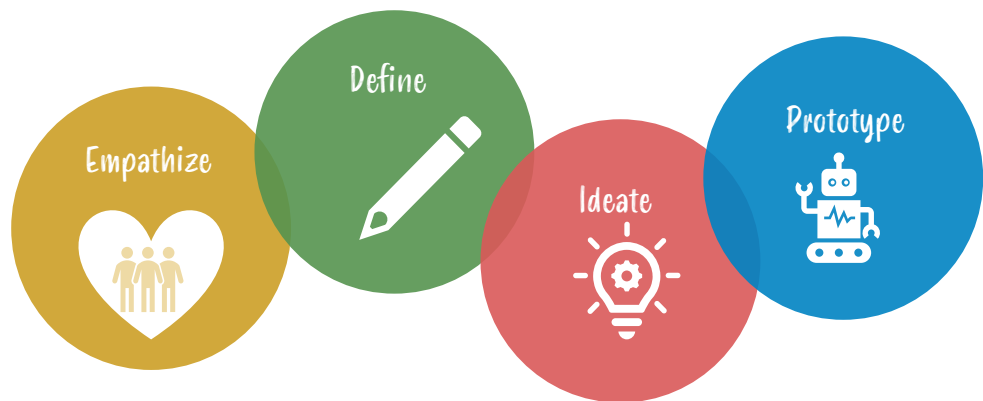
Met deze overpeinzing gingen we de dag in:

De Cliënt staat centraal. Iedere aanbieder in de ouderenzorg en gehandicaptenzorg zegt het. En toch doen we het niet. Hoe kan dat?

- Zou het zo kunnen zijn dat we met de cliënt centraal zetten aan de verkeerde kant beginnen?
- Dat we zouden moeten beginnen bij die medewerker, die de cliënt beter moet zien en horen. Die moet zorgen dat. En zo min mogelijk (regie) overnemen?
- Zou het zo kunnen zijn dat een medewerker een cliënt pas centraal kan stellen als hij dit geleerd heeft van de organisatie waarin hij werkt? Dus als de medewerker zelf centraal staat in de organisatie? In woord én in daad.
- En dat de medewerker dan ‘als vanzelf’ de cliënt centraal zet?
- En zou het zelfs zo kunnen zijn dat zorgorganisaties hiermee hun achterdeur sluiten en zo ‘de arbeidsmarktproblematiek’ voor een groot deel oplossen?



**Design Thinking** biedt een mooie methodiek voor het bedenken van innovatieve oplossingen voor complexe vraagstukken.



In vier fasen (empathize-define-ideate-prototype) dachten we na over oplossingen voor een taai en tegelijkertijd boeiend vraagstuk: **Waarom lukt het medewerkers maar niet om cliënten écht persoonsgericht te ondersteunen?**

## 1. Empathize

Het vraagstuk verkennen en verdiepen deden we aan de hand van 'dit was het nieuws'. Vele nieuwsberichten en opiniestukken over het thema boden ingang om gedachten en ervaringen met elkaar te delen, zoekend naar diepere drijfveren voor gedrag.

Onze tafelgenoten bevestigden onze overpeinzing. Vele voorbeelden kleurden dit beeld in. "Je kunt niet uitdelen wat je niet hebt, daar zijn we ons als bestuurders lang niet altijd bewust van" vertelde een deelnemer. "Stop met denken in medewerkers en begin met denken in mensen" pleitte een andere deelnemer. "Congruent handelen in lijn met een doorleefde visie gebeurt nog veel te weinig" zei een derde.

We constateerden dat in Nederland de kijk op gezondheid en zorg is veranderd. Wonen en welzijn komen meer dan ooit in beeld naast het medische domein als antwoord op levensuitdagingen. Eigen regie, redzaamheid en kwaliteit van leven staan centraal in het nieuwe denken. Medewerkers zijn hier niet altijd écht goed in meegenomen, is onze ervaring.



Het vermogen om zich aan te passen aan nieuwe eisen en behoeften uit de omgeving is achtergebleven. Medewerkers proberen wel een nieuw kunstje te doen, maar bij velen is de drijfveer 'zorgen voor' nog altijd overheersend. En dat is niet hun 'schuld', zoals nu vaak doorklinkt tijdens veranderprocessen in zorgorganisaties. Hoe kun je dat überhaupt een zorgverlener kwalijk nemen?

Onze gezamenlijke verkenning bracht ons op de gedachte op dat 'de organisatie' (en dan bedoelen we alles buiten het primaire proces van zorgverlening) misschien wel te weinig bij zichzelf begint door hun eigen gedrag te zien als grootste beïnvloedingsmechanisme voor ander gedrag van medewerkers. In hun eigen 'cirkel van invloed' laten zij ons inziens legio kansen liggen om de medewerker in de organisatie écht centraal te stellen. Waardoor ook cliënten niet écht centraal staan.

## 2. Define



Wat is dan nu precies hét probleem? Over deze vraag bogen we ons in de tweede fase van Design Thinking. Aan tafel werden de volgende problemen genoemd:

*Onvoldoende kijk op wat de medewerker beweegt en bezielt*

De sturing is groepsgericht in plaats van persoonsgericht

**Angst voor dat wat onbekend is, gebrek aan het goede gesprek**

De systeemwereld domineert de leefwereld

*Meerdere perspectieven tegelijk in het oog houden is moeilijk*

**Management en staf zitten zelf vast in patronen; handelen organisatie is niet congruent met visie**

We definieerden op basis van deze inventarisatie twee kernproblemen als antwoord op de vraag:

**Waarom lukt het medewerkers niet om cliënten persoonsgericht te ondersteunen?**

1. We sluiten in ons organiseren onvoldoende aan bij de psychologische basisbehoeften van mensen: verbondenheid, autonomie en competentie. Hierdoor is het 'adaptief functioneren' van medewerkers onvoldoende en blijft de veranderende context los staan van de waan van de dag.
2. We kiezen in ons organiseren steeds voor óf systeemwereld (het 'linkerbeen') óf leefwereld (het 'rechterbeen'). Om ongemak te vermijden werken we intern niet goed samen over grenzen en mét verschillen. Van deze spanning heeft de medewerker last in zijn werk.

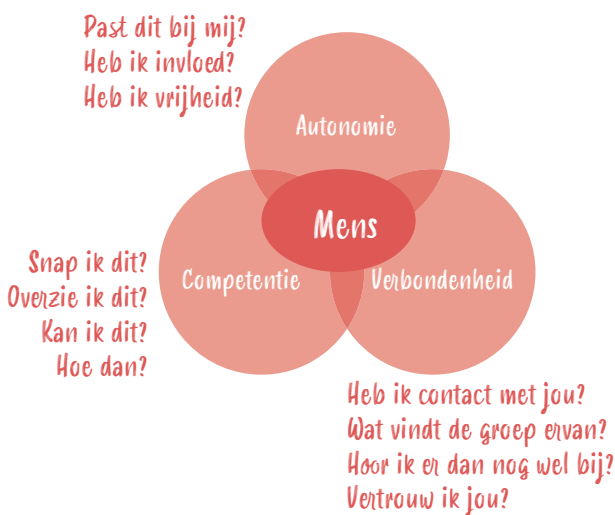
Beide kernproblemen staan uiteraard niet los van elkaar. We kozen ervoor om ze wel apart te benoemen, omdat we zo meer toegespitste oplossingsrichtingen konden genereren.



## 3. Ideate

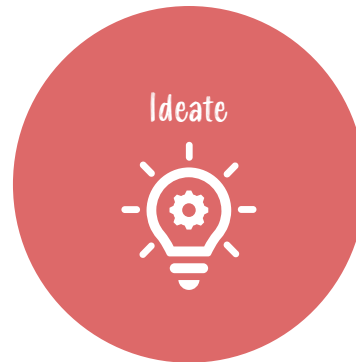
Vanuit de duale kernproblematiek zien we twee ontwikkelopgaven voor zorgorganisaties:

1e ontwikkelopgave: Hoe kunnen we in ons organiseren beter aansluiten bij de psychologische basisbehoeften van mensen: verbondenheid, autonomie en competentie? Waardoor het adaptief functioneren van medewerkers verbetert. Kortweg: hoe kunnen we meer bevredigen en minder frustreren?



De Zelfdeterminatie-theorie biedt handvatten in deze ontwikkelopgave. De theorie stelt dat de mens een actief organisme is dat zichzelf verbetert, ontwikkelt en naar een hoger plan tilt. Dit is een natuurlijk groei-proces, maar vindt niet volledig automatisch plaats. Het vereist voortdurende sociale voedingsstoffen en ondersteuning.

De sociale context (lees de organisatie waar iemand werkt) kan deze actieve groeitendens ondersteunen (behoeften bevredigen) of in de weg zitten (behoeften frustreren). Groei manifesteert zich alleen wanneer mensen in een stimulerende (werk)omgeving vertoeven.



De mate waarin de basisbehoeften worden bevredigd is een voorspeller voor adaptief functioneren: het vermogen om zich aan te kunnen passen aan de eisen van de omgeving.

Er zijn drie psychologische basisbehoeften:

- **Autonomie:** jezelf kunnen zijn, individuele vrijheid ervaren om iets naar eigen inzicht te doen en invloed hebben op wat je doet. Volledig achter (de reden voor) je gedrag kunnen staan.
- **Verbondenheid:** verlangen naar interactie, ergens bij horen, betekenis hebben, anderen vertrouwen, geliefd en verzorgd voelen en voor anderen zorgen.
- **Competentie:** drang naar begrijpen en beheersen van je omgeving, vertrouwen in eigen kunnen, de verwachting succesvol kunnen zijn in dat wat je doet, je bekwaam voelen.

Deze aangeboren psychologische basisbehoeften zijn de motor voor persoonlijke ontwikkeling en optimaal functioneren. Ze fungeren als het ware als drie hefbomen. Onze indruk aan tafel is dat er veel mensen in de zorg werken die de basisbehoefte 'verbondenheid' met stip op één hebben staan. En dat autonomie en competentie bij veel zorgverleners wat achterblijven. We zien een grote groep zorgverleners die hun invloed niet laten gelden en onzeker is over eigen kunnen.

Wat kan de organisatie doen om meer behoeften te bevredigen en minder te frustreren?

Een greep uit de ideeën die naar voren kwamen:

## 1. Aandacht voor uniciteit

Medewerkers als unieke mensen met eigen karakter en interesses benaderen. Dus minder groepsgericht werken en meer persoonsgericht. Mensen inzetten op dat waar zij goed in zijn en blij van worden. In plaats van verschillen tussen teamleden proberen te bedekken, verschillen vergroten en inzetten als kracht. Bereid zijn dingen werkelijk vanuit het perspectief van medewerkers te zien. Zie en hoor medewerkers vanuit oprechte aandacht. Aansluiten bij daar waar verschillende medewerkers écht staan. Managers zien dit al snel als een 'stap terug doen'. Wij zien het als voorwaarde om een stap vooruit te kunnen doen.

Enkele concrete suggesties:

- Herwaardeer de individuele (functionerings) gesprekken, maar dan in een eigentijds jasje. Noem het zoals je wilt, maar schenk tijd en aandacht aan iedere medewerker.
- Geef keuzes zodat iemand kan kiezen wat het beste bij hem past. Bijvoorbeeld in het basisrooster (waarom mag iemand niet alleen avonddiensten draaien?) of in materiaalgebruik (waarom moet iedereen een iPad meenemen?). Durf te differentiëren.
- Organiseer een 'verschillenfeest' waarin individuele kwaliteiten worden belicht en onderzoek samen hoe je deze kwaliteiten en verschillen nog beter kunt benutten. Straal uit dat niet iedereen alles hoeft te kunnen en dat mensen elkaar kunnen aanvullen.
- Rust leidinggevenden en stafmedewerkers toe om medewerkers meer persoonsgericht te kunnen benaderen. Hoe voer je het goede

gesprek met een medewerker over zijn wensen en behoeften? Hoe hoor en zie je, wat niet gezegd wordt?

Wat kan wel groepsgericht en wat beter niet? Hoe kun je verschil toelaten en medewerkers toch gelijkwaardig behandelen? Kennen leidinggevenden ook hun eigen kwaliteiten hierin?

## 2. Voorkom psychologische druk

Medewerkers zonder psychologische druk laten functioneren en verbeteren. De 1% beter per daggedachte kan hierbij behulpzaam zijn. Het kán en hoeft niet in één keer perfect. Groei is belangrijker dan resultaat, als iedere medewerker maar in beweging blijft en oefent met nieuw gedrag. Als je gitaar leert spelen vinden we oefenen – met vallen en opstaan – heel normaal, maar bij organisatieverandering leggen we onbewust toch snel druk bij medewerkers om het morgen 'eventjes' geheel anders te gaan doen. 'Het is zoveel' verzuchten medewerkers vaak. Dat komt omdat alles voor hun gevoel in één keer anders moet. Iedere dag een stapje in de goede richting zetten, lukt veel mensen wel. Het geeft een succeservaring en zelfvertrouwen om de volgende stap ook te gaan zetten. Het gaat immers niet om de vraag of de medewerker het kan, maar om de eigen subjectieve verwachting dat iemand het kan.



Enkele concrete suggesties:

- Besteed expliciete aandacht aan het vormen van een gezamenlijke ambitie. Neem mensen op empathische wijze mee in het 'waarom' en 'wat'. Zodat zij zelf achter het nieuwe gedrag kunnen gaan staan. Zodat het zinvol is. Laat het team vervolgens meebeslissen over het 'hoe' en 'wanneer'. Alleen al zelf het tempo kunnen bepalen biedt psychologische vrijheid om het eigen handelen te kunnen sturen. Laat ook alle (beleid)stukken tegenlezen door drie medewerkers. Begrijpen zij wat er staat? Sluit aan in spreektaal, gebruik zo min mogelijk woorden en zet beeldmateriaal in.
- Bespreek met het team welke dagelijkse patronen niet langer helpend zijn en wat ervoor in de plaats zou moeten komen. Zorg dat dit een goed genomen groepsbesluit is. Laat iedereen voor zichzelf nadenken over deze 3 vragen: wat neem ik mij voor in mijn eigen werksysteem anders te doen? Hoe geef ik mijzelf een duwtje in de goede richting? En welke eerste stap zet ik binnen 24 uur? Zorg dat iedereen de antwoorden opschrijft.
- Denk als management, ondersteunende diensten en primair proces samen na op welke manier je onvoorwaardelijke steun biedt. Positieve bekrachtiging werkt immers altijd beter dan negatieve feedback 'het is nog niet goed genoeg'. Hoe toon jij vertrouwen in ieders competentie en groei? Of waar kun je beter mee stoppen omdat het mensen frustreert? Patronen veranderen vraagt stimulans en steun van de omgeving. Geef onverwachte positieve feedback en erkenning. Kijk ook naar inspanning en niet alleen naar resultaat.
- Naast een ondersteunend werkklimaat is het belangrijk je eigen organisatie te scannen op veeleisende werkkenmerken die behoeften frustreren (zoals wellicht het ook buiten werktijden bezig moeten zijn met het werk in groepsapps). Dit vraagt om een zelfkritische houding. Het gaat om de vraag 'doen wij de goede

dingen'? Durf het ook te vragen aan medewerkers, stel je kwetsbaar op. Maar als je goed luistert naar medewerkers op de werkplek, vind je de signalen vanzelf. Medewerkers hebben een haarfijn gevoel voor dingen die 'niet kloppen' en uiten dat op velerlei manieren.

### 3. Ruimte voor sociaal contact

Ruimte geven voor betekenisvol sociaal contact tussen medewerkers. Het wordt nog weinig onderkend, maar er is ook veel eenzaamheid op het werk. Ook in de zorg. We werken samen in een team, maar werken slechts weinig tegelijkertijd. In moeilijke situaties sta je er in eerste plaats toch vaak alleen voor. Daarbij is er in veel zorgteams een sterke onderstroom. 'Zo doen wij dat hier' wordt aan nieuwkomers op diverse manieren heel snel duidelijk gemaakt. Veel zorgmedewerkers voelen zich niet opgewassen tegen deze groepsdruk en leren hun mening voor zich te houden uit angst er niet bij te horen. Persoonlijke gevoelens en gedachten delen met collega's gunnen we ons geen tijd voor. Het contact blijft vaak oppervlakkig.

Enkele concrete suggesties:

- Onderken als management het belang van teamontwikkeling en geef hier prioriteit aan door er expliciet tijd voor vrij te maken. Besteed eerst aandacht aan het versterken van competenties van leidinggevenden zelf op dit gebied. Vaak is teamontwikkeling onderbelicht en zijn managers vooral gericht op de uitvoeringspraktijk.
- Organiseer naast het teamoverleg teamreflectie of intervisie. Heb juist aandacht voor wie jij bent in je werk/casuïstiek. En wat er nodig is om effectief samen te werken. Begeleiding door een psycholoog kan hierbij erg helpend zijn. Voor cliënten vinden we dit heel normaal, maar voor teams is dit nog vaak onontgonnen terrein.
- Gebruik animatiefilmpjes van 'human dynamics' om met het team te praten over groepsnormen

en de onderstroom. Wat speelt er in dit team? Wie is onze 'Harry' (de collega met een andere mening)? En wat doen wij daar doorgaans mee?

- Zoek naar alternatieve vormen om het teamgevoel te versterken. Maak vooral gebruik van visuele of tastbare elementen. Er is al zoveel te lezen.

## 2. Hoe kunnen we intern meer 'tweebenig' samenwerken met waardering voor beide werelden en voor verschillen? Hoe kunnen we het ongemak aangaan zodat medewerkers de uitdagingen van nu aan kunnen gaan én daarbij optimaal ondersteund worden door de organisatie?

We komen uit een wereld waar de systemen dominant waren en we bewegen naar een wereld waar de leefwereld dominant wordt. Maar mensen hebben beide nodig. De afgelopen jaren hebben we geleerd dat er geen keuze tussen te maken is. Medewerkers hebben ruimte nodig om te veranderen én systemen om daarbij gefaciliteerd te worden. Systemen geven medewerkers in de ouderen- en gehandicaptenzorg houvast en duidelijkheid. Juist ook in de veranderende context hebben ze dat nodig. Alleen zeggen "dit is onze bedoeling en kijk maar hoe je het doet", geeft veel medewerkers een ongemakkelijk en onrustig gevoel. Ze willen graag grip houden en weten wanneer ze het goed doen. Veel mensen denken onterecht dat medewerkers allergisch zijn voor de systeemwereld, en alleen maar blij worden van de leefwereld. Terwijl we de meeste 'parse krokodillen' toch echt zelf gecreëerd hebben vanuit een eigen behoefte. Onze ervaring is dat ze én-én nodig hebben.

Om ruimte te bieden aan initiatieven van onderop en tegelijk grip te houden op de organisatie als geheel, om de systeemwereld en de leefwereld bij elkaar te brengen, is beheersing over twee benen nodig. Het rechterbeen is flexibel, geeft ruimte en werkt op basis van vertrouwen. Het linkerbeen is efficiënt, minimaliseert risico's en is 'in control'. Daarom staan zorgorganisaties de komende jaren voor de uitdaging om uit te gaan van een én-én-aanpak.

Om tweebenige speler te worden, met waardering voor beide benen. Met oog en oor voor alle geluiden in de organisatie. Voor beheersing én bedoeling, voor systeemwereld én leefwereld. Tweebenigheid verruimt het speelveld van de zorgorganisatie, vergroot hun handelingsrepertoire en hun handelingsnelheid.

### Wat kan de organisatie doen om tweebenig te worden?

Tweebenig samenwerken betekent dat we alle spanning die we ervaren in de organisatie tussen 'links' en 'rechts' aangaan door te onderzoeken welke paradox (schijnbare tegenstelling zoals investeren en besparen, versnellen en vertragen, vernieuwen en behouden, verbreden en focussen) aan de orde is. Kunnen we de tegenstelling omvormen tot samenstelling door beide zijden te waarderen en combineren? Een meervoudige blik kan bevrijdend werken. Verschil ligt aan de basis van succesvolle samenwerking, dat lijken we vaak te vergeten. Verschil maakt samenwerking ook lastiger en spannender. Want 'anders' roept een gevoel van angst op. Bij succesvol samenwerken gaat het niet om het oplossen van deze spanningen, maar juist om het ermee leren omgaan. Zorgorganisaties die spanningen herkennen, accepteren en hanteren, zijn in de huidige complexe tijd effectiever. Spanningen vertegenwoordigen immers veel waarde.

Wanneer organisaties beter met deze spanning kunnen omgaan, stellen zij medewerkers meer centraal. Zo kunnen medewerkers in de veranderende context rekenen op goede ondersteuning vanuit de organisatie bij het oefenen met nieuw gedrag. Minder frustraties van interne eilanden, tegenwerkende afdelingen, kaderloosheid of juist rigiditeit.

Minder last van de organisatie, meer lust, zogezegd. Daar krijg je blijere medewerkers van. Met meer ruimte in hun hoofd om dingen écht anders te gaan doen. En dat merkt de cliënt vast en zeker.

Tweebenig samenwerken vraagt om blikverruiming, bewustwording en experimenteren.



Daarbij moeten fouten op een veilige manier gemaakt kunnen worden om te leren omgaan met ongemak en het feit dat spanning niet oplosbaar is. Tweebenigheid is een lichtvoetig concept dat helpt om dat wat normaal gesproken niet gezien wordt, herkenbaar te maken, om dat wat niet gezegd mag worden, bespreekbaar te maken en wat niet te verdragen is, hanteerbaar te maken.

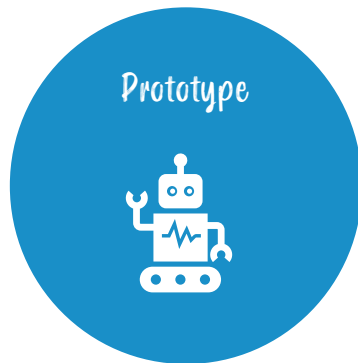
Enkele concrete suggesties:

- Stel een 'grenswerker' aan. Dat is een nieuwe rol in de meeste zorgorganisaties. Deze persoon werkt uitdrukkelijk op het grensvlak tussen links en rechts en omarmt de spanning die dat met zich meebrengt. De grenswerker hanteert vaak ontspannen spelstrategieën (herkenbaar maken, bespreekbaar maken, hanteerbaar maken).
- Maak alleen concept plannen (en voer deze uit). Zo is er wel een plan om richting te geven, maar blijft er ruimte voor de dynamiek van de dagelijkse praktijk en veranderende omgeving.
- Deel als team of MT iedere week jullie beste fout of een gelukkig ongeluk. Dat maakt het praten over fouten normaler als bron voor betere samenwerking. Fouten zijn een kans voor creativiteit. Provisorisch werken kan gezien worden als het nieuwe professioneel.
- Leg expliciete verbindingen tussen links en rechts. Bijvoorbeeld door een duo te vormen tussen een medewerker ondersteunende dienst met een zorgverlener die een aantal uren met elkaar meelopen. Zo komen werelden dichter bij elkaar op een interpersoonlijke manier. Je kunt de duo's een praktische opdracht meegeven rondom een spanningsveld.
- Durf te differentiëren in tijd en ruimte. Differentiëren in

tijd door het linkerbeen en het rechterbeen af te wisselen. Wissel bijvoorbeeld de 'basis op orde' (links) en 'werken aan ambities' (rechts) met elkaar af. Markeer deze momenten bewust. Differentiëren in ruimte door bewust na te denken over de verdeling van het linkerbeen en het rechterbeen. Op deze afdeling werken we sterk protocollair (links) en op die afdeling is er alle ruimte om te improviseren (rechts).

- Laat je inspireren door de lessen over tweebenigheid uit de voetbalwereld:
  - Zet mensen bewust in situaties waarbij het natuurlijk is om het minder sterke been te gebruiken
  - Coach mensen positief als ze het mindere/andere been gebruiken
  - Vraagt van iedereen oefenen, struikelen en doorzetten
  - Maak zwakke punten beter, om sterke punten sterker te maken
  - Links- en rechtsbenige hebben elkaar nodig om samen een sterker spel te spelen.





## 4. Prototype

Hoe krijgen we de oplossing werkend? Ervan uitgaande dat er niet één oplossing is die voor iedereen werkt, maar dat iedereen uit de ideeën/oplossingsrichtingen zijn eigen oplossing creëert.

We hanteerden hiervoor de werkvorm 'storyboard', waarin iedereen voor zichzelf opschreef welke activiteiten nodig zijn om zijn/haar oplossing werkend te krijgen. Hierbij werkten we – geïnspireerd door de kennis van gewoonteverandering – met drie principes:

- #Doedan: Focus op de start. Kom in actie binnen 24 uur.
- #Groeidan: Zet iedere dag een kleine stap in de richting van jouw oplossing
- #Nudgedan: Geef jezelf een duwtje in de goede richting: maak het zichtbaar, aantrekkelijk, gemakkelijk en bevredigend. Veranderingen komen vaker van buitenaf dan je zelf denkt.

We praten hier graag eens met u over door! Hoe ziet u dit?  
Op welke manier bent u hier al mee bezig? Hoe kunnen we elkaar versterken en deze gedachten verder brengen?  
Bel of mail ons, en we vinden een manier van contact in deze Corona-tijd!

Bureau HHM  
info@hbm.nl  
053 433 05 48



### Bronvermelding

- De Zelfdeterminatie theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. Van den Broek et al. Gedrag & organisatie 2009-22.
- Tweebenig Samenwerken - Martine de Jong Has Bakker en Fieke Roberst - Uitgave: TwijnstraGudde i.s.m. Vakmedianet Management B.V. - februari 2018
- Elementaire Gewoontes - James Clear - Uitgever: Lev. - juni 2019
- Jam Cultures, Over inclusie: meedoen, meepraten, meebeslissen - Jitske Kramer - Uitgave: Management Impact - 2019