

Bijlagen
Jazz
in de
Verpleeghuiszorg
Onderzoek naar complexity science

Inhoudsopgave

Bijlage 1: Memo tbv reflectief gesprek managers	2
Bijlage 2: Analyse input interviews	4
Bijlage 3: Verslag focusgroepen (Sensire / Surplus).....	31

Bijlage 1: Memo tbv reflectief gesprek managers

Geachte heer/mevrouw

Binnenkort gaan we in gesprek naar aanleiding van mijn onderzoek naar de mogelijke aanknopingspunten van 'complexity science' voor managers in de verpleeghuiszorg. In deze memo wil ik kort een aantal zaken toelichten, zodat we daar in het gesprek verder op in kunnen gaan. Hierin komt aan de aanleiding van dit onderzoek aan de orde, de eigenschappen van 'Complex Adaptive Systems' en wat de implicaties daarvan kunnen zijn voor leiderschap. Met name op dit laatste aspect wil ik in ons gesprek op ingaan.

Aanleiding

Vanuit de literatuur wordt gezondheidszorg gekenmerkt als een zeer complex systeem. Dat klinkt bijna vanzelfsprekend, maar: is dat wel zo en wat zegt dat precies? De mate van complexiteit kan consequenties hebben voor de manier waarop organisaties aangestuurd worden. Zo benaderen traditionele managementtheorieën deze complexiteit vanuit voorspelbaarheid en controleerbaarheid (de organisatie als machine). Complexity science, daarentegen, gaat in op de onvoorspelbare en oncontroleerbare aspecten van organisaties om met complexiteit om te gaan (de organisatie als levend systeem).

Een belangrijke reden dat ik hierover juist met u als manager wil spreken, is vanwege de betrokkenheid van u en uw organisatie bij het traject 'Radicale vernieuwing in de verpleeghuiszorg: van regels naar relaties' van VWS en LOC. Hierin wordt gezocht naar een ander handelingsrepertoire in de verpleeghuiszorg om de relatie tussen bewoner, zijn/haar naasten en de zorgprofessional centraal te zetten. De ruimte die in dit programma wordt geboden en de 'radicale' vernieuwing die hiermee wordt nagestreefd stelt zorgmanagers voor de vraag op welke wijze die verandering aangepakt kan worden. Het is de vraag of de inzichten van complexity science daarbij kunnen helpen.

Complexity Science

Complexity science is de studie van Complexe Adaptieve Systemen (CAS). In organisationele termen is een organisatie complex vanwege de hoeveelheid connecties en verbindingen intern en extern. Ze zijn adaptief omdat ze het vermogen hebben om te veranderen en te leren van ervaringen. En ze vormen een systeem, omdat er veel verbindingen zijn tussen de 'agenten'. In het verpleeghuis zijn die agenten bijvoorbeeld verzorgenden, specialisten ouderengeneeskunde en managers. Maar ook: afdelingen, externe stakeholders en processen zijn voorbeelden van agenten met diverse verbindingen.

Een CAS kenmerkt zich door verschillende aspecten, welke ik in ons gesprek de revue wil laten passeren. Ik ben daarbij met name benieuwd hoe u hierover denkt, of u het herkent en hoe u hiermee omgaat in uw dagelijkse werkpraktijk. Een aantal aspecten die ik graag met u bespreek:

- Soms kan een ogenschijnlijk betekenisloze verandering een grote impact hebben. Of vice versa: een groot verandertraject heeft soms nauwelijks effect. Zo kan de kleinste roddel in een organisatie een aanzienlijk grotere impact hebben dan een groot strategisch traject. Hoewel dit vanzelfsprekend is, is het de vraag wat dit inzicht impliceert voor hoe verandering gefaciliteerd kan worden.
- Een goed of slecht functionerend verpleeghuis is zelden te verklaren door het gedrag van een individu (bestuurder of manager); het is het gevolg van vele interacties binnen en buiten de organisatie. Net zoals dat een voetbalteam met de beste spelers kan verliezen van een team met minder goede spelers, is het geheel soms meer dan de som der delen. Dit roept de vraag op hoe (aan)stuurbaar die ontwikkeling is.
- Moet een organisatie zich nu richten op stabiliteit, of juist niet? Te veel stabiliteit kan betekenen dat de organisatie zich niet aan kan passen aan haar omgeving. Te weinig stabiliteit resulteert in onsamenhangendheid en chaos. Bovendien moet er binnen die

balans voldoende ruimte zijn voor creativiteit om te kunnen anticiperen op de omgeving, wat weer tot verrassingen kan leiden. De hamvraag is: waar ligt het accent, en hoe beïnvloed je dat als manager?

- Zelforganisatie is het nieuwe 'toverwoord' in de verpleeghuiszorg. De veronderstelling is dat een organisatie daardoor beter kan anticiperen op veranderingen in de omgeving. Maar; is dat zo en hoe werkt dat dan? Wat vraagt dat van managers? In de literatuur wordt voor meer zelforganisatie het belang benadrukt van verbindingen tussen agenten (zie inleiding onder 'complexity science'). Want meer verbindingen in aantal en diversiteit resulteert in meer informatie-uitwisseling binnen en buiten de organisatie, waardoor de organisatie meer veranderbaar zou zijn. Daarvoor moeten veel stakeholders, intern en extern, actief betrokken moeten worden; bijvoorbeeld in besluitvorming. Tegelijkertijd kunnen al die verbindingen er toe leiden dat medewerkers geen patronen meer ontdekken, geen herkenbaar gedrag zien en 'door de bomen het bos niet meer zien'. Het is de vraag hoe een manager om gaat met deze dynamiek rondom zelforganisatie en zelfsturing.
- Om te kunnen veranderen hebben managers de uitdaging om de verbindingen, de connecties, tussen agenten te gaan zien. Vanuit dat inzicht gaat het bij management dan ook niet zozeer om het nemen van beslissingen, maar om het voeren van een goede dialoog. Met als doel om met elkaar te leren en betekenis te kunnen geven aan wat er gebeurt. Conflicten en tegengestelde visies kunnen deze dialoog en dit 'betekenisgevingsproces' op gang helpen brengen. Tegelijkertijd kan dat een constructieve werksfeer bemoeilijken. Kortom: hoe belangrijk is het faciliteren van deze dialoog voor u als manager, waar stuur je op en wat komt daar bij kijken?
- Uit voorgaande kenmerken wordt al duidelijk dat managen vaak paradoxaal is. Zorgmanagers moeten enerzijds binnen een hiërarchie opereren waar zij met behulp van planningssystemen en analytische processen hun bedrijfsvoering op orde proberen te houden. Tegelijkertijd moeten zij opereren in een informeel netwerk dat diezelfde systemen juist probeert te ondermijnen ten dienste van creativiteit en veranderbaarheid. Kan dat wel; is dat verenigbaar?

Acht leiderschapstaken voor CAS:

In de literatuur worden een aantal aspecten genoemd die van belang zijn voor het leiderschap / management van een CAS. In het interviewgesprek zou ik graag met u bespreken of u deze termen herkent, wat ze bij u oproepen en hoe u met deze onderwerpen omgaat. Vanzelfsprekend is er ook ruimte om eventuele aanvullingen te doen op de lijst met aspecten hieronder:

- Bouwen aan relaties
- Flexibele verbanden
- Complex maken
- Diversifiëren
- Zingeving
- Leren
- Improviseren
- Denken over de toekomst

Tot zover een korte uiteenzetting van wat ik graag met u wil bespreken in het interview. Nogmaals dank voor uw medewerking; graag tot volgende week!

Vriendelijke groeten,

Sander Verschure.

Bijlage 2: Analyse input interviews

Inhoudsopgave analyse

1. Complexiteit	5
1.1 Systeemcomplexiteit	5
1.2 Relationele complexiteit	5
1.3 Complexiteit van zorg(verlening)	6
1.4 Omgaan met complexiteit	7
2. Niet lineair / butterfly effect	8
2.1 Lineaire benadering	8
2.2 Non-lineaire benadering	8
2.3 Aanpak voor non-lineairiteit	9
3. Emergentie / non-reductionisme (meer dan som der delen)	11
4. Instabiliteit / disbalans (edge of chaos): ontstaan voor verrassingen	12
4.1 Duwen naar disbalans / complex maken	12
4.2 Duwen naar balans	13
4.3 Creativiteit; ontstaan voor verrassingen / improviseren	13
5. Zelforganisatie / decentralisatie en experimenteren	14
5.1 Kanttekeningen zelforganisatie	14
5.2 Zelforganisatie	15
5.3 Ontwikkelen van zelforganisatie	15
5.4 Hiërarchie	17
5.5 Veiligheid en vertrouwen	17
5.6 Leren	18
5.7 Opleidingsniveau medewerkers	18
6. Connectiviteit/diversiteit en participatie	20
6.1 Grenzen aan diversiteit en participatie	20
6.2 Participatie (mede)zeggenschap	21
6.3 Participatie teams	21
6.4 Diversiteit	22
7. Leiderschap; context managen, betekenis creëren door dialoog	23
7.1 Dialoog	23
7.2 Betekenisgeving/zingeving	24
7.3 Rol manager / Faciliteren	25
7.4 Lef en moed	27
8. Paradox: beheersing – creativiteit, formeel - informeel	27
8.1 Formeel / informeel	28
9. Acht leiderschapstaken voor CAS	29
9.1 Bouwen aan relaties	29
9.2 Flexibele verbanden	29
9.3 Complex maken	29
9.4 Diversifiëren	29
9.5 Zingeving	29
9.6 Leren	29
9.7 Improviseren	30
9.8 Denken over de toekomst	30

1. Complexiteit

De gezondheidszorg is door de eeuwen heen via toegenomen differentiatie en integratie uitgegroeid tot een **zeer complex systeem**. Die complexiteit kenmerkt zich door invloeden als marktwerking in combinatie met een regulerende overheid, de invloed van politiek en media en de emancipatie van patiënten.

1.1 Systeemcomplexiteit

- Als ik kijk puur sec naar het team dat hier is, omdat ik daar de meeste ervaring mee heb, dan denk ik dat **mensen nog niet allemaal het brede beeld hebben van wat er allemaal bij zorg komt kijken**. Mensen denken hier vooral in goede zorg leveren aan cliënt aanbed, maar dat je daarnaast nog allerlei verantwoordingen af moet leggen aan het zorgkantoor; daar zijn mensen helemaal niet mee bezig. Dat willen ze ook helemaal niet.
- **Als hier nu drie cliënten overlijden, betekent dat iets voor mijn financiënstroom en voor mijn dagbezetting**. En voorheen had ik gewoon een productieafsprake voor 65 cliënten. En had ik er 66 dan deed ik er een gratis, deed ik er 64 kreeg ik betaald voor 65: dus in die zin is het complexer.
- **Als je van buiten naar binnen organiseert, dan ga je de complexiteit tot norm verheffen.**
- **Als ik het over een firewall heb, dan heb ik het over de complexiteit van de bureaucratie**, waardoor je niet beter gaat eten of slapen. Zoals het kwaliteitskader.
- Wij hebben een andere complexiteit, dat is de **bureaucratische complexiteit, dat is een management complexiteit**. Ook daar is het verwachtingen managen naar IGZ en Zorgkantoor; daar de dialoog mee aan gaan.
- **De buitenwereld is complex, voornamelijk vanwege transformatie van financiering**; daar moet je als organisatie wel steeds op inspelen. En dat maakt het complex.
- **Als het regelgestuurd is, dan is het niet complex**. Dan is het weliswaar gecompliceerd, maar niet complex.
- We ervaren het als complex omdat we het als chaos ervaren, maar ik zie dat ook meer vanuit de systeemwereld benaderd dat ik zeg: dat is een wanorde die ik niet meer kan begrijpen, en dan komt het mij chaotisch over, maar als je daar in duikt... Dat is hetzelfde bij een mierennest, bij wijze van spreken. Daar zit ook een systeem in. Met mieren die werken. Je denkt; dat is een chaos of zo. Ook op schiphol of een winkel. Terwijl **als je wat meer op afstand kijkt, dan zie je: daar zit wel iets gestuurd is. Maar ja, als je het niet ziet, dan overkomt het je**. Maar later zie je: dat hebben ze eigenlijk best goed geregeld. **Als je zegt: je krijgt het nooit meer teruggeredeneerd naar een enkelvoudig iets; dan heb je het over complex**.
- Je hebt er **twee assen in, in complexiteit: voorspelbaarheid en controleerbaarheid**. En ik denk dat allerlei vormen van dienstverlening, en zeker als het meervoudige dienstverlening als zorg is, dat je wel kunt zeggen dat dit onvoorspelbaarheid in zich heeft. In het beloop, verloop, de duur waarin de interactie er is. En dat zegt ook iets over de controleerbaarheid. Rechtmatigheid kun je controleren, de kwaliteit van het proces in z'n onvoorspelbaarheid is al een dingetje op zich. Ik bedoel; daarom is meten ook zo complex. Dus als je het over die assen ziet, dan denk ik dat zorg inderdaad complex is op beide assen. **Omdat er iedere keer veel menselijke handelen wordt bepaald in de situatie ook als passend antwoord op iedere situatie opnieuw. Dus over die twee assen bezien heb je het inderdaad over complexe systemen en dienstverlening**.
- Complexiteit zegt dat er **meer concurrerende waarden zijn waarmee je rekening moet houden. Geld en kwaliteit zijn twee belangrijke waarden, die concurreren met elkaar**. Die concurrentie heeft de zorg voor vraagstukken gesteld.

1.2 Relationele complexiteit

- **Als je zegt: goeie zorg is dat er een verzorgende is die lief en hartelijk en dichtbij een bewoner wast en aankleedt en zo, dan kun je je afvragen of dat meteen ook complexe zorg is**. Ik denk dat de regels die we hebben een stuk complexiteit maken. Maar het ligt

er een beetje aan; als je zorg zou opknippen in minder complexe zorg, om die complexiteit goed aan te kunnen.

- Het is complex op een bepaald niveau, niet op macro niveau. Dan heb je het over groepen mensen met een ondersteuningsvraag, bijvoorbeeld voor de laatste fase van het leven, met persoonlijke aandacht. Dat is niet complex. Maar [als je dat naar een kleinere groep bewoners vertaalt, en een kleinere groep medewerkers daaromheen, dan wordt het complex omdat je dan in dat spinnenweb van relaties zit](#). In allerlei communicatie en machtsverhoudingen; macht van de zorgverlener ten aanzien van de bewoner, kennisverschillen, emotieverschillen: en dat maakt het heel complex omdat je op al die borden tegelijk aan het schaken bent
- Dat aanpassen, dat gebeurt op niveau van relaties en emoties rondom groep bewoners. Dus [relaties en machts- en kennis verschillen en machtsverschillen tussen familie, bewoners en professionals zijn belangrijke oorzaken voor complexiteit](#)
- [We hebben de eenvoud van de relatie door geld en politiek uitermate complex gemaakt.](#)
- Ja, de zorg is heel complex. Vooral omdat je met heel veel partijen te maken hebt. [Omdat het heel veel gaat over emotionele betrokkenheid. Dat is complex omdat er geen twee vergelijkbare casuïstieken zijn; het is altijd anders. Daarmee is ook iedere keer de begeleiding en benadering uniek.](#) Dat maakt het heel complex. Het gaat om verwachtingen van mensen.
- Ik vind de zorg echt [complex. Omdat het nooit eindig is](#). Het is altijd: ik heb het, en dan komt er iets achteraan waarvan we denken: daar hebben we nog geen rekening mee gehouden. Eén individu is al complex, bij interactie is het per definitie al twee. Alles met mensen vind ik complex. [Als het mensgestuurd is, is het dus wel complex. Bij mens zit altijd interactie; en hoe meer dat zit in de dialoog, hoe complexer.](#)
- Dat is bij de mens: daar komt geen eind aan. [Iedere keer denk je; nou ben ik er, nu snap ik zijn gedrag bij wijze van spreken, en dan zie je: zijn gedrag is wel zo, maar je legt de relatie met bijvoorbeeld zijn ziekte. Dat is maar de vraag: wordt zijn gedrag wel beïnvloed door zijn ziekte? Blijkt dat ie gisteren gewoon ruzie had met zijn vrouw.](#)

1.3 Complexiteit van zorg(verlening)

- In de zorg worden mensen complexer, dus dat vraagt ook andere dingen. [Mensen worden mondiger komen hier anders binnen; voorheen kwamen ze binnen met een steunkous aandoen, nu komen ze binnen met een hele geschiedenis met: zo deed ik het thuis, en zoals het thuis ging wil ik het hier eigenlijk ook.](#) Dat kan voor verzorgenden complex zijn, want die worden wel in een keer uit dat vaste systeempje van wij zijn de verzorgenden, dus wij zeggen hoe we het hier gaan doen; dat wordt wel anders.
- Het ligt er ook aan wat je onder goede zorg verstaat; [als je positieve gezondheid van Machteld Huber neemt, dan heb je met heel veel aspecten te maken. En als je al die aspecten goed wilt kunnen overzien, dan vind ik dat best complex voor zo'n verzorgende.](#)
- We zetten geen basisarts op De Haven, omdat die complexiteit daar hoger is. We zetten geen basisarts zonder hele goede begeleiding op de revalidatie.
- Dus bij die minder complexe mensen is dat nog steeds nodig om dat systeem goed te kunnen hanteren. [Je moet de MDO's goed kunnen doen, je moet de gesprekken op het juiste moment doen, je moet op het juiste moment die disciplines inschakelen. Dat brengt een stukje complexiteit met zich mee, en daarnaast heb je de complexe revalidanten en minder complexe revalidanten.](#)
- Als je de dokter maar aan het stuur zet, dan stuur je complexiteit puur op basis van medische termen.
- [Zo'n zorgleefplan moet aan allerlei eisen voldoen en dat je dat wel continu bij moet houden. Dus dat vind ik wel een continue complexiteit; dat allerlei dingen bijgehouden moeten worden, en op een bepaalde manier verwoord en uitgewerkt moeten worden, zonder dat voor medewerkers steeds helder is: dat doen we om die reden.](#)
- [Hoe verander je een cultuur van medewerkers die 25 jaar ergens werken die volgens een bepaald paradigma hebben gewerkt en zijn opgeleid. Dat vraagstuk is complex.](#)

- Als je kijkt naar wat we doen, kwalitatief technische zorg leveren, zorgen dat mensen hun gewoonten kunnen houden, dat ze spullen van huis mee kunnen nemen, dat ze hun netwerk in stand kunnen houden; dat is eigenlijk niet zo moeilijk.
- Complex maken moet je dus op inhoud doen, en moet je de inhoudsmensen ook de regie geven over die complexiteit.

Voorbeeld: "Toen ik een tijd uit nood geboren de revalidatie moest doen, selecteerde ik cliënten die door de basisarts naast mij werden gedaan en welke ikzelf deed. Soms op basis van proces; als het heel kortdurende waren, deed ik ze zelf, ook al waren ze niet zo complex. Omdat dat voor die basisarts ingewikkeld was hoe dat precies moest. Als ze er iets langer waren en de revalidant was niet zo complex dan kreeg de basis arts 'm en als het heel complex was deed ik het zelf"

1.4 Omgaan met complexiteit

- Mijn statement is: de organisatie moet de "firewall" zijn tussen de complexiteit buiten. Dus niet om die complexiteit op teamniveau te krijgen. Dat is de fundamentele visie waarop je je organisatie inricht. Dus moet die manager met de rug naar het team staan en de complexiteit van buiten opvangen. Dus de buitenwereld afsnijden van de binnenwereld.
- In de zorg hebben we te maken met complexiteit omdat we te maken hebben met mensen, met kwetsbare ouderen. Dat we te maken hebben met veel netwerkpartners, dat er allerlei verschillende belangen zijn, met de balans die je moet vinden tussen klantbelang, medewerkersbelang en bedrijfs(voering)belang. Dat is de driehoek waar we op sturen. Die moet in balans zijn en dat maakt het complex, want soms staan die dingen haaks tegenover elkaar. En die balans moet je wel vinden.
- Mensen zijn op zoek naar rust, maar die rust die is er niet meer en die gaat er ook niet meer komen. Maar wat je wel kunt doen; wat je ziet aan ontwikkelingen in de buitenwereld, ze daarin meenemen zodat ze misschien wat verder van tevoren een ontwikkeling of verandering zien aankomen of misschien zelf al kunnen anticiperen. Zodat ze het niet als een verrassing ontvangen.
- De complexiteit wordt te groot dat we kunnen blijven voorschrijven hoe mensen hun werk uit moeten voeren. Daar wordt de complexiteit te groot voor. En te divers voor. Omdat de eisen die er aan gesteld worden te groot worden, omdat de problematiek waarmee we te maken hebben te groot wordt. Omdat de informatiestromen die er omheen zitten te groot worden.

2. Niet lineair / butterfly effect

In een CAS kunnen kleine veranderingen leiden tot grote uitkomsten. Dat betekent dat een CAS **niet lineair** is; de omvang van de input correleert niet vanzelfsprekend met de omvang van de output. Een ogenschijnlijk betekenisloze veranderingen kan een grote impact hebben (ook wel het 'butterfly effect'). Zo kan de kleinste roddel in een organisatie een aanzienlijk grotere impact hebben dan een groot strategisch traject.

2.1 Lineaire benadering

- Die manier is **dat je geen blauwdruk gebruikt in de vorm van een uitgewerkt projectplan wat we vroeger altijd gewend waren**. Dat alles in projectactiviteiten gedetailleerd was beschreven en in planning gezet. Met als oogpunt dat de beheersbaarheid groot moest zijn.
- Vanuit financieel perspectief; dat het binnen een bepaald budget uitgevoerd moest worden. Dat je dat alleen maar kon **met een 'work breakdown structure' helemaal uit elkaar kon halen**.
- Zo'n blauwdruk manier gaat er van uit dat jouw aannames en kaders gedurende het project niet meer veranderen, en daar kan je niet meer van uit gaan tegenwoordig.
- **Als je zegt: we gaan benaderingsadviezen geven, en je gaat niet kijken wat die benaderingsadviezen nu voor effect hebben: wat heb je dan aan die benaderingsadviezen?** Dan zeg je eigenlijk van: als het beter gaat; hoera. Maar als het niet beter gaat... **Dus meer controleren en volgen**.
- **Zolang als wij in de sector niet bewijzen dat mensen dat kunnen op de werkvloer, dan blijven we de IGZ'en volgen. Dan kun je alleen maar sturen met richtlijnen en protocollen.** We zitten in een loop waarin 'ze' denken dat ik het aanstuur. Dat is helemaal niet waar; ik stuur het helemaal niet aan.
- **We ervaren dat we met mooi uitgewerkte projecten en projectplannen maar beperkt impact kunnen realiseren op de verandering die we beogen.** Dat zegt iets over de methodiek, maar niet alleen aan de methodiek. Het zegt ook iets over de druk die er is. Niet alleen de uitvoerende druk, maar ook over de druk van de afdelingshoofden. **Het zegt iets over de cultuur die 100 jaar hetzelfde is geweest en waar nu grote veranderingen in plaats vinden.**
- Als het schip financieel lek is, hoeven we het niet over de koers te hebben: dan moet je eerst het lek dichten. Anders loop je veel te groot risico. En nu zijn we bezig met waardecreatie, na het lek te dichten.

Voorbeeld: "We hebben een inspectiebezoek gehad, dat was een pilot in het kader van het nieuwe bezoeken, en ze hebben mij heel erg doorgevraagd op: als jullie iets inzetten, of het nou benaderingsadviezen zijn, of een medicijn, of het op een andere manier verzorgen van iemand: hoe volgen jullie het effect daarvan? En ik heb het rapport gisteravond gekregen, en ze zeggen dat we dat maar weinig doen. En ik denk dat ik het eens ben met de inspectie. Dat wij weinig volgen. Dus eigenlijk zeggen ze; pak het wat meer lineair aan. Daarin hebben we te winnen"

2.2 Non-lineaire benadering

- Het is een soort chaos theorie; **als je kijkt naar wat er na de brand hier gebeurt is, hadden we veel meer effect van dingen dan in een stabiele situatie**. Toen moesten er dingen gebeuren; **er was zoveel urgentie om dingen goed te stroomlijnen dat die mensen weer goede zorg kregen**, dat het allemaal veel makkelijker ging. **Iedereen had op dat moment ook zoiets; we moeten met z'n allen**.
- Soms is er een momentum dat je iets kan veranderen; je moet ook het momentum pakken. En dat is met meer dingen zo; nu hebben we het momentum; ik schaamde me echt kapot toen ik tegen de GGD moest zeggen dat op een afdeling waar influenza was uitgebroken en dat daar nul medewerkers gevaccineerd waren. Dat kan gewoon niet; wij

beschermen onze eigen bewoners gewoon niet eens goed. En nu is het momentum om voor volgend jaar de influenza campagne voor medewerkers op een andere manier te gaan doen. En dat momentum heb ik niet zo sterk gevoeld, want ik wist dat het zo slecht was. Ik denk dat het momentum helpt om te kunnen veranderen. Als je het momentum pakt, is het makkelijker om te veranderen. Als je dat momentum niet hebt, kost het heel veel meer moeite om te veranderen.

- We worden nu wat meer opgeduwd, en dat is leuk. Dat initiatieven vanuit praktijk komen en dat wij ons best moeten doen om bijvoorbeeld die gordijnen geïmpregneerd te krijgen bij wijze van spreken. En dan krijg je een leuke spiegel voor, want teams waren enthousiast, bewoners waren enthousiast, want mensen gingen op huisbezoek en gingen daar dingen roepen als: dat kan wel mee, en u kunt de gordijnen wel bij ons ophangen. En daar waren we nog helemaal niet klaar voor. Dan duwen je eigen medewerkers je vooruit. En als organisatie moeten we dan wel even slikken.
- Als je dit ziet als de reis van de gast; iedere ontmoeting doet er toe. Iedereen kan het nog zo goed gedaan hebben, maar net dat ene telefoontje bij die medewerker die niet goed reageerde, heeft geleid tot een heel vervelend gevolg. Dit stukje bewustwording bij medewerkers geeft het inzicht; jij bepaalt het gezicht van Surplus tijdens iedere ontmoeten die er is.

Voorbeeld: “Een voorbeeld is deelname van familie aan MDO. Wij hadden dat niet standaard in ons proces zitten. Er stond nergens dat het niet mocht, maar ook niet: nodig ze uit. En dat vonden veel medewerkers ook wel prima, want anders wordt het lastig om je aan de tijd te houden. Maar nu zijn teams dat aan het doen, en families praten daarover. In het restaurant zeggen ze; ik ben net bij het MDO geweest, En dan zeggen ze; o mag je daarbij zijn? En zo gaat dat vanzelf.”

Voorbeeld: “Ik heb ook een vraag gesteld vanuit control en beheers, waar ik afgestraft werd door de meiden. De vraag was: hoe gaan we nu met het project verder? En toen hadden ze een voorstel geschreven met daarin een beheersmanager. De beheersmanager is verantwoordelijk voor alle operationele processen. Ik was niet bij dat overleg, maar toen heb ik Angelique gebeld en gezegd: ik was niet bij het overleg, maar wie is nu precies die beheersmanager? Goh, zei ze, gek dat je het vraagt: dat ben jij. Ik zei; o mooi. Ben ik verantwoordelijk voor al die operationele processen? Want dat is nogal wat. Ja maar, Armand; dat doen we toch al een jaar lang zo? Ik zeg: ja, daar heb je ook een punt. Ik probeer ‘m dan te pakken, terwijl zei zeggen; dat hebben we toch al lang zo geregeld en dat werkt toch zo? Toen viel bij mij het kwartje ook gelijk; ik zag dat ik het in probeerde te kaderen, maar haar bedoeling was zo logisch, dat ze zeiden: wij snappen jouw vraag helemaal niet. Ik zat heel eventjes in een ander paradigma te redeneren. En toen kon ik het niet meer volgen, dus ik wilde het weer beheersen. Terwijl zei zeiden; dat is zo, daarom hebben we het zo genoemd. Terwijl ik zei: waarom noemen jullie het zo? Zei zeiden: het is voor ons geen project meer; we gaan er gewoon mee door. Ja, daar heb je een punt.”

2.3 Aanpak voor non-lineairiteit

- Dus als je zo'n project begint wordt de exploratiefase veel belangrijker om richting te geven.
- Ik heb toen wel een bepaalde aanpak gemaakt, waarin ik aangaf dat ik in dialoog ging met de klant; ik ga kijken wat er uit komt. Ik heb het ingedeeld in fases: ontwerpfase, planfase, realisatiefase en evaluatiefase. Om toch maar een soort van houvast te hebben om te gaan plannen om in dialoog te gaan. Maar we plannen niet in tijd: hooguit; in 2017 is het klaar.
- Vooral dat het meteen gedaan werd, werd gewaardeerd. Dat vonden ze fantastisch.

- Soms ontstaan die gesprekken juist met de koffie; dan denk ik; laat dat maar gebeuren. Want dat zijn de momenten dat ze elkaar vinden. En dat soms ook hele mooie dingen naar voren komen, dan denk ik: die 5 minuten levert op andere manieren heel veel meer op.
- Wat ik altijd 's ochtends doe is het rondje op de afdeling lopen, dan voel ik en zie ik wat er speelt, en heb ik de dag gestart met de regisseurs. Dan zal ik ook terugkoppelen: ik zag die en die lopen, volgens mij zat die niet zo lekker in z'n vel. Het kan ook zijn dat ik er heel bewust voor kies om juist dat op te pakken (bij / voor bewoner), omdat het dan voor sommige bewoners is: Naomi heeft mij echt gezien.
- Als je niet weet wat je gaat doen, maak dan ook geen programma. Een relatie is toch gewoon menselijk?
- Ik merk dat ik best nog wel eens handelingsverlegenheid proef. Dan probeer ik vooral aan te geven: doe het nou, hartstikke leuk idee! Dus heel veel praten met mensen en initiatieven die wel genomen zijn benoemen en complementeren. En dat werkt. Maar dat is wel iets wat lang duurt, en volgens mij kun je daar geen programma op schrijven. Kun je alleen maar zeggen: daar willen we heen, en liggen we op koers.
- Er is een roddel in de organisatie, de roddel van de lens. We doen daar nu wat spannend over, maar we zouden het ook kunnen gaan stimuleren. Die roddel dijt uit, maar ik denk wel dat je die moet blijven voeden. Maar hij is wel tot positieve roddel verheven. We hadden ook een roddel die is geïmplodeerd; dat is de roddel van de synopsis. Dat was heel kort een groepje, dat had een pop-up, voor VWS en daar waren we heel blij mee. Maar dat is weer overgewaaid.

Voorbeeld: "Een klant die werd overgeplaatst naar het ziekenhuis omdat ze haar heup had gebroken. En er komt een moment dat zij weer terug kan naar haar eigen appartement. Dat wordt in gang gezet, de zorgconsulent komt in beeld. Er was in elk geval de afspraak: ze komt terug. In dit geval was er een kleindochter die emotioneel heel betrokken is. En ergens vind er een gesprek plaats tussen het ziekenhuis en die krijg een medewerker aan de lijn die niet goed geïnformeerd is en heel primair reageert: ze kan helemaal niet terug komen, want dat kunnen we helemaal niet aan die zorg, en de tillift past niet in de kamer. Het ziekenhuis schrijft dat op in het dossier, de kleindochter leest dat en gaat helemaal uit haar plaat en plaatst een heel emotioneel stuk op facebook, waar de honden geen brood van lusten. Met als strekking; wij zijn een hele ontaarde organisatie, omdat wij haar oma dit aandoen. Voordat de consulent dit weet staat kleindochter de volgende ochtend huilend bij de receptie. De zorgconsulent heeft met haar een gesprek en benoemd dat we het gaan proberen. En nog geen uur later staat er weer een vervelend stuk op facebook waarin ze zegt: ze zeggen wel dat ze het gaan proberen, maar daar geloof ik helemaal niks van. Dat krijg ik te lezen, maar omdat het op een gesloten stuk van facebook is, kan ik er niks mee. Ik kan geen reactie plaatsen. En dan komt de vraag: wat doe je ermee? Mijn antwoord was: we gaan het goed doen. Voor die mevrouw. Dan blijkt dat het geregeld is. Het ziekenhuis belt en medewerker reageert dat morgen niet kan, maar na het weekend wel. Zij richten alles op het positieve, de mevrouw welkom heten. En inderdaad: twee dagen later staat er een heel positief stuk op facebook dat het goed is gekomen en dat ze niet goed begrijpt waarom het zo is verlopen. Daar kan ik de vinger niet op te leggen. De eerste neiging was dan om met de kleindochter in gesprek te gaan; je schaad ons als organisatie of wat dan ook, maar dat is niet waar het om gaat: we moeten het goed doen."

3. Emergentie / non-reductionisme (meer dan som der delen)

Je kunt een organisatie niet begrijpen door het bestuderen van de onderdelen (reductionisme). Zo is een slecht functionerend verpleeghuis zelden te verklaren door alleen het gedrag van een bestuurslid; het is het gevolg van vele interacties binnen en buiten de organisatie. Een raad van toezicht kan weliswaar één bestuurder als schuldige aanwijzen; zij zal snel ondervinden dat ontslag alleen doorgaans niet alle problemen oplost. Het gaat in een CAS dus niet om het individu, maar om hun onderlinge relaties. Zie het als een voetbal team: het team met de beste spelers kan verliezen met een team met minder goede spelers. Het geheel is dus meer is dan de som der delen. Dat fenomeen wordt ook wel 'emergentie' genoemd.

- Wat ik in mijn werkzame leven in de zorg vooral heb gemerkt, is dat een aspectaanpak niet werkt. Zo van: als we het zorgplan veranderen, dan veranderen we die cultuur van medewerkers ook. Als we daarin in zetten dat iemand moet vragen wat ze graag wil, dan doen ze dat wel. Zo werkt het niet.
- Het wordt al snel uit z'n verband gerukt of krijgt zoveel aandacht dat ik denk; dat is buiten proporties. Hoe meer aandacht dat je het geeft, hoe groter dat het wordt. Dan vind ik het wel eens fijn om te reduceren. Dus als je niet wat afkadert kan het dus ook eens afleiden, dat je met de verkeerde thema's bezig bent.

4. Instabiliteit / disbalans (edge of chaos): openstaan voor verrassingen

Hoewel stabiliteit en evenwicht belangrijke doelstellingen zijn vanuit een traditionele kijk op organisaties, wordt in een CAS juist een bepaalde mate van **instabiliteit en disbalans** opgezocht. Uit evenwicht raken wordt vanuit deze benadering gezien als belangrijke bron voor innovatie, creativiteit en veranderbaarheid. Als een organisatie te veel gericht is op stabiliteit, dan kan het zich niet aanpassen aan zijn omgeving en zijn potentieel niet maximeren. Daarentegen: als een organisatie zich ontwikkelt naar een instabiele staat, dan resulteert de onsamenhangendheid in chaos en zelfdestructie. Het is dus een kwestie van balanceren tussen evenwicht en losbandigheid. Zolang die krachten op elkaar inwerken wordt gewerkt op de '**rand van chaos**', en juist dan is er ruimte voor creativiteit. Dat vereist **openstaan voor verrassingen**, want dat zijn kansen om nieuwe benaderingen te vinden om doelstellingen te realiseren en om te kunnen leren.

4.1 Duwen naar disbalans / complex maken

- We hebben bijvoorbeeld een ernstig incident gehad in een van de teams. Dat is een team dat al jaren slecht tot matig gefunctioneerd. **Dat incident hebben we bewust heel zwaar aangepakt en neergezet om maar beweging in dat team te krijgen. Twee mensen ontslagen, iedereen individuele gesprekken, flink aan de stutten gesjord. Doel was echt om het los te maken.** En tegelijkertijd iemand toevoegen die ze helpt.
- **Om beweging te krijgen kun je als manager soms ook bewust de boel in de soep laten lopen. Als ze de vakantieplanning niet goed geregeld hebben; dan is het ook op de blaren zitten.** Of te kijken of ze er van leren, door het na te vragen. En te kijken: wat hebben ze nodig.
- **Af en toe een vuurtje stoken**, en dat vuurtje komt niet op gang. Wat zou je daar nou in moeten doen? Dat is toch echt passie.
- De complexiteit van de relatie, die is extreem. Die moet je juist niet kleiner maken, dat conflict moet je laten ontstaan.
- **Je krijgt gedragsverandering door iets weg te nemen.** Iets wat bij een ander ligt wat bij hen moet komen te liggen, bijvoorbeeld ondersteuners, weghalen. Zwemmen leer je in het diepe.
- **Door iets weg te nemen creëer je groot gevoel van onbehagen. En dat gevoel van onbehagen moet je coachen**, door er naast te gaan staan en te vragen: god, wat gebeurt er nou? Waar ben je bang voor?
- Een rommeltje maken vind ik wel eens leuk om te doen; met name als je als doel daar achter hebt om soms mensen creatief te laten zijn. Dan moet je soms **de knuppel in het hoenderhok gooien om een beetje beweging te krijgen.**
- **Ik geloof wel dat chaos af en toe verandering stimuleert.** Je zorgt voor balans daartussen door rust te brengen. Af en toe terug te kijken.
- **Alle neuzen dezelfde kant op is de dood in de pot.** Mooi boek van Van Dongen gaat het over het sociologische begrip conflict. En dat is niet: conflict is iets vervelends of iets wat niet goed is; **conflict is de basis van beweging, van verandering. Toelaten van diversiteit is toelaten van conflict.**
- Wij hebben niet alleen maar de wijsheid in pacht. En misschien komen vrijwilligers en familieleden wel met spontane ideeën, maar willen ze weten wat van hen verwacht wordt. Wat je in wezen doet is het **complexer te maken door de co-creatie op te zoeken.** Niet elk onderwerp is daar geschikt voor, maar veel ook wel.

Voorbeeld: "De complexiteit van het aanmeldportaal werd door sommige leden als bijzonder ervaren, zeker voor de nachtsituatie. En daar zijn heel wat woorden over gegaan, ook wel bestuurders bij betrokken geweest, en etc. We zijn uit die discussie gekomen door te stellen: hoeveel meldingen zijn er nu het laatste half jaar geweest? We hebben gekeken; het waren er 4. Ik snap het probleem; bij die 4 is dat een verschrikkelijk probleem, maar bij die 150 andere nachten hebben we geen probleem gehad. Dus hoe complex willen we het maken?"

Voorbeeld: “Ik heb bijvoorbeeld een aantal mensen aangenomen. Ik had keurig netjes per mail uit kunnen leggen waarom ik die mensen heb aangenomen, dat we formatie tekort hebben. Toen dat ik: dan ga ik het voorkauwen. Dus ik heb enkel in de organisatiemap geschreven dat we drie nieuwe medewerkers hadden, en met de regisseurs besproken: meer informatie ga ik niet geven, en nu zal het gaan rommelen. Ik heb dat ook bewust op vrijdagmiddag gedaan, want ik dacht: dan ben ik weg, en dan gaat het 't weekend lekker broeien. En dan ben ik benieuwd als ik hier maandag kom, wat het dan teweeg gebracht heeft. En dan zien je dat er dan toch een aantal mensen aan mij de vraag komen stellen. Of zeggen; denk ik dat dat gedaan is om... En je heb mensen die door met elkaar in het weekend te spreken eigenlijk al tot de conclusie gekomen zijn: ja maar, ik heb een contract van 36 uur, maar ik heb bijna geen 36 uur gewerkt omdat er geen open diensten waren. En dan denk ik: dat is wat ik wil bereiken, dat mensen gewoon na gaan denken. En dan kies ik er soms bewust voor om die uitleg niet vooraf te geven. Terwijl ik dan zeker weet dat het hier in het weekend een krioel is van: wat heeft ze nou weer verzonnen...”

4.2 Duwen naar balans

- In tegenstelling tot organisaties die bij zelforganisatie aan de voorkant leidinggevende wegnemen om zelforganiserend vermogen te stimuleren, nemen wij ook wel weg, maar dan is het een uitkomst. Waar we 5 jaar geleden nog 15 leidinggevendenden hadden in de thuiszorg, zijn het er nu nog 6. En ik snap heel goed dat er ook veel te zeggen is om zo af en toe een flinke prikkel in het systeem te stoppen, want dat geeft ook wel beweging en reactie. Dus bijvoorbeeld meteen leidinggevendenden weg halen. En dat past minder bij mijn persoonlijke stijl.
- Volgens mij hoeven we het niet zo complex te maken. Het wordt al als complex ervaren, dus nog complexer maker remt alleen maar af. Daar moet je volgens mij een gezonde balans in houden.

4.3 Creativiteit: openstaan voor verrassingen / improviseren

- En creatief daarin zijn; dat is ook precies de kant die ik op wil, en waar ik me in wil ontwikkelen. En hoe je de juiste dynamiek krijgt op de afdeling. Als er voldoende vertrouwen en energie is.
- Pas als je valt weet je ook wat je nodig hebt om weer op te kunnen staan.
- Ik vind het leuk als mensen daar creatief in zijn; daar nodig ik ze echt in uit; probeer ook daar heel creatief in te denken. En niks is fout. Juist door uit die vertrouwde dingen te stappen en met een heel anders iets aan te komen kun je ook mensen de ogen openen.

Voorbeeld: “Er zijn drie hoofden iedere week met het kasbeheer bezig, waardoor er enorm veel geld op de afdeling ligt en je enorm veel risico neemt. 3 hoofden zijn daar druk mee bezig, maar nooit heeft iemand gedacht: we kunnen het misschien ook anders doen. Bijvoorbeeld dat je helemaal geen geld vraagt, maar het omdraait: als u geen sleutel terug in levert, dan krijgt u een rekening. Ik vind het heel leuk om die spiegel bij afdelingshoofden voor te houden. En de grap is dat mensen daardoor ook weer geïnspireerd raken om het anders te doen. Wat ik dan doe is om er totaal andere mensen dan die er normaal bij betrokken zijn, de facilitaire manager, ook de coördinator informele zorg. Die heb ik een ‘teaser’ gestuurd, een mailtje met een gouden sleutel, in de zin van: het gaat over sleutelbeheer. En zij hebben de sleutel om de verandering door te voeren. En dan zie je dat zo’n teaser goed valt. Dan krijg je gelijk een leuke reactie; ik heb geen idee wat we gaan doen, maar ik heb er nu al zin in! Dat vind ik er leuk aan.”

5. Zelforganisatie / decentralisatie en experimenteren

In een CAS is geen centrale controle, maar **verdeelde controle**. Deze ontstaat uit een proces van **zelforganisatie**, die niet wordt ontworpen of gecontroleerd door een centraal orgaan of plan. Medewerkers of afdelingen zijn in deze benadering zelforganiserend omdat ze zelf ondervinden hoe ze verandering kunnen organiseren. Zelforganisatie ontstaat in een organisatie die door te **experimenteren** antwoorden op problemen ontdekt. Leiderschap komt dan in wezen neer op het faciliteren van deze zelforganisatie door mensen meer autonomie toe te kennen, zodat die zelf antwoorden kunnen geven op ontwikkelingen in de omgeving. Dit vereist meer **decentralisatie** en ruimte voor informeel contact, zodat de organisatie meer ruimte heeft om zichzelf aan te passen door informatie uitwisselingsrelaties die niet beperkt worden door regels.

5.1 Kanttekeningen zelforganisatie

- Hier denken ze dat zelforganisatie alleen maar is: zorgen dat je dagbezetting op orde is en dat iedereen blij en gelukkig is. Maar dat daarnaast dan nog allemaal kanttekeningen zijn, daar denken mensen nu niet bij na, en ik weet ook niet of ze er gelukkig van zouden worden als ze daar wel over na zouden moeten denken. Maar ik denk dat als je de term zelforganisatie nu rondstrooit bij mensen, dat ze zullen zeggen: dat hoeven wij niet. Dat is te veel verantwoording afleggen. Dat ze dan zoiets hebben; kunnen we dat wel? Terwijl ik denk: die kennis en kunde zit echt wel bij die medewerkers.
- Ik ken organisaties waar zelforganisatie is gepromoot en ingevoerd, en ik hoor van collega's, dat de kwaliteit van zorg er zeker niet op vooruit is gegaan. En dat de dokters zich daar dan zorgen over maken. Omdat er andere keuzes gemaakt worden door zo'n team, vaak een zorgteam, waardoor er bepaalde aspecten van de zorg veel minder aandacht krijgen. En dan kom je misschien weer terug op de complexiteit: wat voor keuzes maakt zo'n team zelf?
- Als ik kijk naar de teams in de paramedische club, dan zie ik een team ergotherapie waarin een hoge mate van zelforganisatie zit. Zij ontwikkelen van alles, op een goede manier, en ik vind dat we er trots op kunnen zijn hoe ze dat doen. Maar is dat wel voldoende afgestemd om die zorg op al die aspecten goed te kunnen geven. Dus daarbij geldt hetzelfde; als ze dat alleen doen zonder dat het multidisciplinair is...
- Hoe komt het dan dat iemand, of een team, pas echt in beweging komt als je die vragen gaat stellen. Ik denk dat dat komt doordat we dat gewoon niet zo gewend zijn, dat we ons te veel laten leiden door een soort van gelatenheid. Van: het is zo.

Voorbeeld: "In dit geval ging het over de schoonmaak op de kamers van de klanten. Met heel duidelijk een discussie over wie is nu waarvoor verantwoordelijk, en iedereen trekt ze vingers er van af en wijst naar elkaar. Maar het kwam er op neer dat het toilet van een bewoner gewoon niet schoon was. Omdat niemand zich er verantwoordelijk voelt, zonder dat iemand voelt dat we het oplossen. En dan trek ik nu aan de bel en houd ik een spiegel voor, maar dan wordt dat nog heel systemisch opgepakt. Die ene klant wordt op de schoonmaakroute gezet: "schoonmaken toilet". Maar dan snap je het niet. Dan snap je niet waar het over gaat. Als ik thuis bij het toilet kom, en er zitten strepen, dan mopper ik, maar ik maak het wel schoon. En dan ga ik daarna tegen puber 1 of 2 zeggen: let er op. En die handeling kost geen tijd. En dat zie je hier ook; mensen nemen geen verantwoordelijkheid. Met de schoonmaak is kei hard een afspraak: je doet het een keer in de week. Dan kun je zeggen: dat moet de klant zelf doen, maar als de klant gehandicapt in een rolstoel zit, zul je daar wel mee moeten helpen."

Voorbeeld: "Ik was een poosje geleden op de Fendershof. En die zeiden; zo af en toe gaat het een keertje mis en dat is ook zo. En toen heb ik gezegd: weet je; als jullie er zo in staan, dan zorgen jullie er ook wel voor dat die regisseur het druk houdt met het registreren van medicatiefouten. Als jullie nou gewoon je professionele verantwoordelijkheid nemen om het netjes volgens het proces te doen, dan kost het je het minste tijd en energie. En het is wel iets dat de samenleving van ons vraagt."

5.2 Zelforganisatie

- Het medisch secretariaat regelen heel veel zelf, maar die hebben een redelijk overzichtelijk stukje werk, ik moet daar zeker een vinger aan de pols houden, maar ik kan een heleboel aan ze overlaten dat ik aan hen vier over kan laten en dat het dan gewoon gebeurt. En dat is minder complex, maar die hebben ook een zekere mate van zelforganisatie. Hun rooster plannen ze; daar hoeft ik gewoon niks aan te doen. Ze laten het gewoon even weten; ze doen het allemaal.
- We willen steeds meer geen eenheidsworst, maar locaties die midden in de samenleving staan. Dat kun je alleen realiseren als teams zelf die banden gaan leggen.

Voorbeeld: "In de huiskamers stonden bijvoorbeeld dressoirs en daar stonden grote televisies op. Mensen zagen dat die huiskamers veel te klein waren omdat er steeds meer mensen met een ligolstoel of een bed in stonden. Je kunt je de kont niet keren. Dus de vraag was: kunnen die huiskamers niet groter? Ik zei: ik voorspel je, dat wordt lastig. Want die is een nieuw gebouw van de corporatie. Ik wil het beste uitzoeken, maar vraag is: kan de huidige huiskamer niet anders? Dus kwam het idee: dressoir weg, beugels aan de muur en televisie ophangen. Dan kan iedereen het ook beter zien. Ik had met technisch coördinator afgesproken; wanneer kun je dat doen? Morgen. En dat deden we. En iedereen tevreden."

Voorbeeld: "Er was een verpleeghuisteam en die kwamen een duwrolstoel tekort. En een van die verzorgende belt de ergotherapeut dat er een duwrolstoel nodig om met bewoner te kunnen gaan wandelen. Toen zij de ergotherapeut; daar zijn wij niet van; zoek maar een andere manier. Toen dacht het team; dan moeten we dat zelf kopen. En elk team heeft een eigen bankpas, dus die zijn naar de kringloopwinkel gegaan en die hebben een fatsoenlijke rolstoel tweedehands gekocht. Dan denk je: in ondernemerschap en alles fantastisch, maar qua veiligheid en zo is het een beetje onhandig. En dan kom ik mezelf ook wel tegen als manager; hoe kun je nou zo stom zijn om dat te gaan kopen? Dan vraag ik aan het team: hoe is dat zo gekomen dat jullie dat zo gedaan hebben, wat is dat voor rolstoel? Eigenlijk is daar wel een andere manier voor, maar goed: jullie hebben 'm nu, dus die zullen we als organisatie overnemen, dan gaan we die op veiligheid laten testen zodat die in het safety register komt en; hartstikke leuk initiatief, en de volgende keer is dit de weg."

5.3 Ontwikkelen van zelforganisatie

- Ik geloof er meer in dat als mensen het gaan doen als ze er aan toe zijn en gaan ervaren: we mogen het doen op het moment dat we er aan toe zijn, dan beklijft het van binnenuit en dan heb je een veel stevigere basis.
- Ik ben geen manager van de inhoud. Dat moeten zij doen; zij kennen de bewoners en de collega's waar ze mee werken. Daar moet je ze in coachen en kijken wat ze nodig hebben aan scholing en middelen e.d.
- Ik zie mijn missie als geslaagd als ik over een jaar of 2 / 3 zonder werk zit.
- Zelfstandig is wel binnen kaders; zelforganiserend vind ik dan een mooier woord als je het hebt over; je moet je verhouden tot veranderende omstandigheden. Dat geeft veel meer flexibiliteit aan. Enige afstand helpt daar bij; als de afstand tot de manager zo groot is dat ze zich er niet mee kunnen bemoeien, dan helpt dat. En zo werkt dat ook.
- Dus niet doelmatigheid afknijpen tot het gaatje, maar team de ruimte geven. Zij zijn dialoogvoerders,
- Als ik autonomie zeg, zeg ik niet creëren. Dat kunnen medewerkers niet. Creëren. Ze kunnen wel reageren. Je moet ze een goede vraag stellen, maar gestuurd creëren. Pas op dat je laat creëren in een oude wereld.
- Mijn interventie richt zich op het afdelingshoofd, met de vraag: hoe heb je het nu geregeld? Dan is het antwoord dat het heel systemisch is ingeregeld, het staat op de zorgroute, dan geef je terug dat je het nu voor die ene klant misschien wel hebt geregeld,

maar het gaat om een stukje houding en gedrag dat medewerkers het zien en zich er verantwoordelijkheid voor nemen.

- Het afdelingshoofd heeft op de afdeling een voorbeeldrol. Afdelingshoofd is voor die zelforganisatie enorm belangrijk, omdat die de verandering teweeg kan brengen. Je hebt afdelingshoofden die alles onder eigen controle willen houden, daarmee duurt het veel langer voor dat team in zijn eigen kracht komt. En nu voor de vacature is dit heel erg wat ik zoek: wat voor woorden gebruikt iemand. Ik zoek woorden als: een verbinder, iemand die creatief na kan denken, die kan inspireren en motiveren.
- Je kunt als team heel veel zelf oppakken, maar op het moment dat er echt personele problemen onderling zijn; in het uiterste geval moeten ze ergens op terug kunnen vallen, die in het uiterste geval zegt: dan hak ik de knoop door als het zelf niet lukt. En je hoopt dat dat steeds minder vaak nodig zijn; dat denk ik ook als de zelforganisatie groeit, maar dat is een groeiproces van de komende drie jaar.
- Zelforganisatie krijg je voor elkaar door gewoon vragen te stellen.
- Dus je moet terug naar iets anders dan het voorschrijven van het hoe. Als je naar een globaler niveau van het wat, van de bedoeling, stapt, en je hebt daar overeenstemming op, en je hebt mensen die voldoende competent zijn om daar als goede professional uitvoering aan te geven in de gegevenheid van de situatie waarin die geplaatst wordt, dan reduceer je complexiteit. Of in ieder geval: dan blijf je niet complexiteit toevoegen door voor te schrijven hoe iemand z'n werk moet doen. Om dat je op een gegeven moment ook gehouden ben om alle uitzonderingen te beschrijven; dat is gewoon een oneindig pad.
- Als we zeggen: we zoeken het op de plek waar het plaats vindt vanuit de mensen die daar samen komen en interactie hebben met elkaar, en we nemen afscheid van het voorschrijven van het hoe, dan is de uitkomst: zelforganisatie. Dialoog binnen dat systeem, als dat gericht is op: hoe doen we het hier met elkaar, is dan in wezen zelforganisatie.
- Faciliteren door gericht aan mensen te vragen welke ondersteuning ze van mij nodig hebben, of welke ondersteuning ze überhaupt nodig hebben. Dus daar ook soms een stukje tijd voor te geven.

Voorbeeld: "Ik had straks naar de compensatiesaldi gekeken van medewerkers, omdat één afdeling daar werkende vier helpenden, en die afdeling heeft veel korte routes. Waardoor het voor die helpenden ontzettend moeilijk is om aan hun uren te komen. En ik zie dat. Dan is mijn eerste vraag aan het afdelingshoofd: ken je de cijfers. En dan gaat dat niet verder dan: ik ken ze, en ik heb het erover gehad. Maar het patroon doorbreken is dan nog niet gedaan. Dan houd ik een spiegeltje voor; dit is zelforganisatie, wat alles heeft te maken met zelf roosteren door teams. Op het moment dat die medewerker zelf verantwoordelijk is voor zijn uren, krijg je ineens een heel ander gesprek. Want nu voelt die medewerker zich er niet verantwoordelijk voor. Die zegt alleen maar tegen het afdelingshoofd: ik krijg te korte diensten. Waarbij het afdelingshoofd ook zegt: ja, maar af en toe staan er ook diensten open, en dan neem je niet de verantwoordelijkheid. Je, maar dan kan ik toevallig niet. En ineens zijn we een jaar verder, en staat die medewerker enorm in de min. En dan zeg ik ook tegen dat afdelingshoofd: realiseer je je wel, dat als ze morgen met ontslag gaat, dat ze drie maanden salaris terug moet betalen. Als een medewerker dat voelt, komt ie anders over. Dus je wilt ook graag dat die medewerker daar zelf verantwoordelijk voor is en dit oppakt. En zich heel goed realiseert; ik was misschien wel van plan om naar de kapper te gaan, maar ik heb uren in te halen: ik pak 'm. En misschien dat die medewerker dan andere keuzes maakt dan nu. Die medewerker voelt zich er nu niet verantwoordelijk voor. Maar dit is een stukje zelforganisatie."

Voorbeeld: “Ik ben niet anders gewend dat bij iedere toespraak in de zaal sta ik weer achter die microfoon te kletsen naar het team toe en de vrijwilligers met de kerstborrel. Maar ik heb afgelopen jaar tegen de vier regisseurs gezegd: hoe leuk zou het zijn als jullie dat nu eens doen. En ik snap dat ik mijn snuit moet laten zijn en het openingwoord moet doen als zijnde jullie afdelingshoofd, die verwachting hebben nog steeds die bewoners en vrijwilligers, maar ik denk dat kracht van jullie is om vanuit jullie eens die vrijwilligers te bedanken. En dat hebben zij met z’n vieren heel goed opgepakt, en dan denk ik van; zo hoort ie te zijn.”

5.4 Hiërarchie

- Dus gemis hiërarchische lijn is wenselijk in deze context. De enige houvast was onze doelstelling.
- Dan denk ik: ho, da’s gek! Heel die hiërarchische constructie is losgelaten en nu ben ik met die meiden de spil geworden rondom dat project. Dat is gewoon opgekomen; er zitten nergens geen lijntjes. Maar er zijn wel heel veel klanten tevreden hoe het gaat.
- Waar het me belemmerde is dat ik terug werd getrokken, dat ik in mijn rol werd aangesproken door leden van: ja, maar bij Surplus. Dat maakte het soms wel lastig, want ik was projectleider bij AES (samenwerkingsverband). Maar ik werd wel zo aangesproken door Monique (directeur behandeling en begeleiding); ja, maar dat is lastig voor die zorgconsulenten en dat weet jij net zo goed als ik. Dat is vanuit het paradigma van Surplus, terwijl ik dacht: daar moet ik geen last van hebben.
- Ook een onderdeelje daarvan is denk ik, de horizontalisering van de samenleving. Waarin vroeger mensen aan de slag gingen met wat de baas vanuit de organisatie aangedragen werd. En dat is niet meer zo vanzelfsprekend. En ik denk echt dat dat iets fundamenteels in zich heeft, het afscheid nemen van hiërarchie, en dat in ontwikkeling is voor wat er in de plaats komt. Dus ook dat soort dingen spelen hier een rol in; dat het gewoon niet meer werkt. En de toenemende complexiteit in de samenleving is daar ook onderdeel van.
- Daar waar het gebeurt, daar ligt ook die kracht van de oplossing: dat is wel echt een hele andere uitspraak dan dat je zegt van: de baas en z’n staf, die weten wat goed voor u is en die werken dat uit en ze leggen het uit en als u dat nu gaat doen, dan is de wereld verbeterd. Dat is de oude hiërarchische lineaire benadering naar beneden.

5.5 Veiligheid en vertrouwen

- En daarom voel ik me niet veilig, omdat ik ook vanuit de huidige context op alles aangesproken kan worden omdat ik ook wel weet waar het over gaat. En nu is het: beste bestuurder, je stelt me verantwoordelijk waarvan ik ook niet weet hoe het zit. In het aanmeldportaal voelde ik me wel veilig, terwijl daar de scherpste discussie hebben gevoerd. Maar dat is op gelijkwaardig niveau; ik heb haar nodig, zij heeft mij nodig, ik kan niet zonder hen. De een kan niet zonder de ander, dat weet je ook. En daar zat ook een stukje passie en vitaliteit in.
- Tijdens zo’n overleg over het aanmeldportaal met bestuurders zegt Anthonie helemaal niks. En dat vind ik ook fijn; dan kan ik helemaal mijn gang gaan. Die zegt: dat is goed, regel het maar. Dat is niet uit desinteresse, maar uit vertrouwen. En dat voel ik ook: hij geeft vertrouwen, ik mag m’n gang gaan en regel het maar. En dat voel ik, dus dan ga je nog harder lopen. Dan krijg je ruimte, kun je doen en laten wat ik wil.
- In het voorbeeld van Naomi is het breder dan zelforganisatie. Zelforganisatie is dat je het zelf mag organiseren. Dat is in deze opties niet zo spannend, die ruimte krijg je. Maar zelfregulering is nog wat breder. Dus iets groter. Zelforganisatie is een onderdeel van zelfregulering. En zelfsturing is nog kleiner. Het gaat om: meer ruimte.
- Ik heb ze geprovoceerd en verleidt. Wat die mevrouw in de spiegelgesprekken heeft gedaan, heb ik overgenomen. En ze hebben mij hun vertrouwen gegeven. Als ze vroegen: hoe gaan we het hier over hebben? Dan zei ik: geen idee, begin maar. Ik doe verder niks. Ik stel zo af en toe een vraag.
- In die zin is het bij Naomi veel spannender. Daar weet ik echt niet wat er gebeurt ook. Bij Angela ook: dan zie ik af en toe mailtjes voorbij komen, en dan denk ik... dan ga ik die

mailtjes opvangen en met stoffer en blik er achter aan. Dan denk ik: my god. Met 10 dingen gaan er 8 en 9 dingen goed, maar 1 gaat er faliekant mis. Dan komt Anthonie met vragen, maar dan neem ik ze in bescherming. Dat weet ze ook.

5.6 Leren

- Leren improviseren en leren incasseren als dingen niet gaan zoals je wilt en leren van elkaar. In de breedste zin van het woord: alles verandert heel snel, dus je zult open moeten staan om dingen te willen leren, anders kom je gewoon niet ver meer
- We zijn dat scholingsprogramma gestart, en toen hadden we gezegd: we willen dat je vanuit je persoon werkt. We willen dat je een persoonlijke relatie aangaat met onze bewoners. Dus niet te wassen of je in een wasstraat staat, nee: je bent geïnteresseerd in meneer Jansen en je vraagt of hij lekker geslapen heeft en wat zijn gedachten voor de dag zijn. En je vertelt ook iets over jezelf en op die manier ga je echt een relatie aan. En je schoolt hierop door te vragen naar normen en waarden.
- We hebben die medewerkers gecoacht door allerlei angsten en waanbeelden en beelden van regels weg te nemen. Er is dus wel een gespreksleider geweest die het faciliteert dat het gesprek niet vastloopt.
- Wat we onderschat hebben, is heel het stuk rondom houding en gedrag. En daar gericht op investeren. En mensen informeren. Mensen daarin meenemen. En ze leren verantwoordelijkheid te nemen. Door de situatie om te draaien en mensen te vragen; hoe zouden we dit nu op moeten pakken.
- Voor een stuk kun je leren en voor een stuk moet je het onderlinge improviseren en reflecteren vergroten. Dat is een professionele competentie waarop de afgelopen 20 jaar niet op opgeleid is, niet op gestuurd is, niet op ontwikkeld is.
- We zijn begonnen met een ontwikkeltraject, Wonen bij Sensire, waarbij al onze collega's die bij wonen met zorg werken: daar maken we in de inleiding: wat is er het afgelopen jaar gebeurt, wat zien we nog komen en hoe gaan we daar op anticiperen. Dus we proberen elke keer de verbinding te leggen tussen de ontwikkelingen die wij zien en hoe we daarop anticiperen.

Voorbeeld: "We hadden vier kandidaten voor de vacature van afdelingshoofd die ik afgewezen heb omdat ik een ander profiel zocht. Maar dat waren wel goede mensen met ambities. Die je ook kansen wilt geven. Dus heb ik besloten en positie trainee-afdelingshoofd te creëren. Ook omdat ik wist dat de caseload van één van de afdelingshoofden nu te groot is. Die zou dan kunnen ondersteunen; dat is dan win-win.

5.7 Opleidingsniveau medewerkers

- Doordat we een verkeerd verwachtingspatroon hebben gecreëerd hebben wij gedaan alsof het eenvoudig was, en daarmee hebben we de complexiteit financieel niet onderkend. En daardoor is er een te laag (opleidings)niveau in die intramurale wereld ingeslopen.
- Ik ben overtuigd geraakt van het onderzoek van Universiteit van Maastricht die zeggen: je moet rolmodellen hebben, en niveau 3 is daarvoor niet voldoende; die hebben daar het niveau niet voor. Dus sleutel voor CAS is: rolmodellen, scholing hoger niveau 3 en positieve voordeel bekrachtigen.
- Het verwachtingenpatroon wordt onderdeel van mijn zorgpatroon. Daar heb je (scholings)niveau voor nodig. Om de dialoog te kunnen voeren over het verwachtingenpatroon en over zingeving.
- Over de daginvulling kan het prima met niveau 3. Maar dialoog over 'de schaamte voorbij', de eerste barrière discussie over verwachtingspatronen, dat kan niet met niveau 3. Daar hebben wij HBO-V'er voor.
- Maar als zusters gaan praten, als mensen van de inhoud gaan praten, krijgen ze gezag. En door dat gezag trek je het naar de inhoud.

- Als ik bijvoorbeeld kijkt naar het MDO en het maken van een zorgplan, dan denk ik dat mensen met niveau 3, dat het daar echt complex voor is om daar een goed zorgplan voor te maken en alle aspecten van welzijn, lichamelijk functioneren, functionaliteit, familieparticipatie, advanced care planning, om daar allemaal in mee nemen.
- Wij zien dat de complexiteit van zorg toeneemt, mensen komen later in het ziekteproces bij ons wonen; dus we hebben nu alle woonbegeleiders uitgenodigd en gezegd: hoe zit het ideale functiehuis van de toekomst er uit? En we gaan met alle woonbegeleiders in gesprek, want aangezien we die complexiteit toe zien nemen: wil jij niet een opleiding gaan doen naar niveau 3?

6. Connectiviteit/diversiteit en participatie

Zelforganisatie neemt toe als de **connectiviteit** toeneemt; de verbindingen en wederzijdse afhankelijkheid tussen de diverse agenten. Hoe groter de connectiviteit en **diversiteit** van verbindingen en agenten, hoe meer informatie binnen en buiten de organisatie wordt uitgewisseld, hoe meer veranderbaar de organisatie. Dat soort verbindingen zie je vaker bij informele dan bij formele organisaties. **Participatie** van diverse stakeholders, bijvoorbeeld bij strategische vraagstukken, is een manier om de connectiviteit zo groot mogelijk te maken. Participatie in besluitvorming is hier een belangrijk voorbeeld van. Doordat meer mensen deelnemen aan het besluitvormingsproces neemt het aantal interpretaties toe, waardoor ook de complexiteit van de organisatie toeneemt (en sneller opereert op de rand van chaos). Te veel connectiviteit kan ertoe leiden dat er geen herkenbaar gedrag ontdekt kan worden, wat zelforganisatie bemoeilijkt. Te weinig connectiviteit leidt tot een starre organisatie die niet anticipeert op zijn omgeving.

6.1 Grenzen aan diversiteit en participatie

- Wat ons opviel was dat de **zorg en de familie van bewoners zaten in een gestolde situatie van wantrouwen. Gestold: er gebeurde niks meer, het was een koud conflict geworden.** We hadden een tevredenheidsmeter die op alle locaties werd ingevuld en we kregen overal een 8 maar als ik met de klant in gesprek ging dan waren ze uiterst ontevreden.
- Als ik mensen vraag, dadelijk hebben we nog maar zoveel informatie en ik ga iedereen vragen welke collega's horen daar bij, dat ga ik niet met hen bespreken. **Als je zegt, wat betekent dat: er moeten vier verzorgenden weg. Dat gaat mijn team niet zeggen, dus uiteindelijk ben ik wel degene die daar de beslissing in moet nemen. Dat ik dan uiteindelijk de beslissing moet nemen; dat ligt bij mij, zo voelt die ook wel.**
- En **soms moet je gewoon wel scherp blijven dat mensen binnen de kaders blijven.** Linksom of rechtsom: er is ook een financieel kader.
- En dat is ook een financieel kader; als mensen daar buiten gaan, dan zul je wel af en toe net als in het oude model 'boe' moeten roepen. In eerste instantie is mijn taak als manager om er voor te zorgen dat ze dat inzicht hebben, maar **als een team daarna buiten het kader functioneert dan zal ik daar naar het team toe moeten opereren. Ik constateer dat; wat heb je nodig om weer binnen kader te komen? Of klopt dat kader niet?** Dat zal er altijd een stukje in blijven. Maar zolang het goed gaat, gaat het goed: dan hoef ik met het team ook geen resultaatgesprek te voeren.
- **Je moet wel afkaderen; waar geldt het wel, waar geldt het niet. Het is niet dat je de breedte op moet zoeken, maar de diepte.** Je moet stimuleren in de diepte, van: wat dan en als, als, als. Maar ik kan er niet heel de wereld bij halen. Van: wat als nu het licht uit valt? Als er een ICT storing is dan kunnen mensen van het ziekenhuis niet het aanmeldportaal bellen. Daar gaan we het dus niet over hebben.

Voorbeeld: "Wij zijn een scholingsprogramma gestart, een blended learning programma, dat duurt een jaar. Binnen elk team is een verpleegkundige koploper, en die trekt de rest voort. Die zorgen voor het organiseren van themesprekken, het invoeren van initiatieven, het warm houden van van alles. Een aantal collega's hadden opgemerkt het lastig te vinden om feedback te geven in het eigen team; het is makkelijker als je dat in een nieuw team doet. Wij hadden bedacht: dan wissel je gewoon van team. Nou; we kregen 3 aanmeldingen, en we hadden er 25 nodig. Dus dat schoot niet op. Dus zeiden we toch: dat kan ook in je eigen team. Binnen het uur hadden we weer 10 aanmeldingen er bij. Dan belde iemand op; ja ik ben op weg naar Schiphol want ik ga op vakantie, maar ik weel heel graag koploper worden nu ik het in mijn eigen team kan blijven want ik vind het fantastisch wat we gaan doen. Dus mensen willen soms gewoon niet geconfronteerd worden met wat ze niet kennen."

6.2 Participatie (mede)zeggenschap

- Dat doen we met cliëntenraad ook; jullie gaan er meteen bij zitten. Want we moeten zoveel beslissingen nemen, we hebben de tijd niet om dat oude model van medezeggenschap te blijven. Dat is ook de dialoog. We zeggen in feite: **het gaat om een dynamische, continue dialoog met alle betrokken partijen**. Geen blauwdruk, want de werkelijkheid verandert telkens, dus elke keer als er iets vernadert gaan we in de dialoog. En daar maken wij een werkwijze van. Werkwijze was: **medezeggenschap wordt zeggenschap. Ze zitten meteen aan tafel, Bij alle onderwerpen**.
- Wel hadden wij als managers gezegd; zowel voor medewerkers als voor cliëntenraad willen wij naar **een model van directe zeggenschap**. Dus niet een OR die wij een projectvoorstel toesturen en dan vragen: wat vinden jullie er van?
- We hebben afgesproken dat alles wat we binnen de kaders van geld en wetten kunnen, doen we meteen. Dat was een veranderprincipe. Want dan voegen we meteen klantwaarde toe. **Daarin waren we volledig transparant. Dus als ze wilde weten welk deel van budget naar roostering ging, dan gaven we dat inzicht**. Dus ook: hoe is onze organisatie gefinancierd, en wat blijft er aan de strijkstok hangen. Ik was er van overtuigd; daar kun je nooit een buil aan vallen, daar kun je nooit mee verliezen.
- **Zeggenschap betekent ook verantwoordelijkheid**. Je kan niet zeggen: wij vragen en jullie als organisatie draaien. Mijn vraag is ook: wat doen jullie zelf? En hoe zorgen jullie er voor dat dat blijft werken.

6.3 Participatie teams

- Ik denk dat er ook voor mij nog veel meer uit te halen valt om samen te doen met het team. Ik ben nog redelijk gewend om op die barricade te staan en te zeggen van: joh, dat ga ik wel regelen. Terwijl ik soms denk: er ligt zoveel kracht in mijn team, die kunnen dat makkelijk zelf. Dus ik moet goed nadenken **dat ik ook wel eens die stap terug doe. En ook die kracht daar laat**.
- Je kunt niet zeggen: over een jaar staat daar nieuwbouw en dan gaan we met onze allerbeste bedoelingen de zorg leveren zoals we die denken dat er dan moet zijn. Armand (rayonmanager) wil straks wel van mij weten; welke woongroepen heb je, welke personeelsformatie, welke mix. Antwoord op die vraag krijg ik door die met elkaar te onderzoeken.
- **Bij het voorbereiden van nieuw beleid dan doen we dat met bewonersperspectief, familie, medewerkersvertegenwoordiging, en dan gaan we nu beleid uitdenken. Zoveel mogelijk gezichtspunten naar binnen halen.**

Voorbeeld: "Bij de woonbegeleiders is de kans aanwezig dat die functie op een gegeven moment ophoudt. Volgens mij zijn er twee oplossingsrichtingen mogelijk: bij de huishoudelijke dienst hebben we een aantal activiteiten uitbesteed, schoonmaak was en dat soort dingen. Je zou kunnen zeggen: je besteed die diensten weer in, en die zouden gedaan kunnen worden door een woonbegeleider die echt het huishouden doet en de was doet en boodschappen. Dan zou die functie genoeg uren hebben om die in stand te houden en dan heb je genoeg aanwezigheid op de huiskamer. Of keus 2: we besteden zoveel mogelijk huishoudelijke diensten uit en we gaan alleen met niveau 3 verder. En die keuze gaan wij niet alleen maken: we hebben aangekondigd dat we deze ontwikkeling zien. En we hebben aangekondigd dat we nog alle woonbegeleiders nodig hebben en maak je niet druk dat je functie verdwijnt, maar we gaan dat naar de toekomst wel verder onderzoeken en dat doen we samen. Dus er is een werkgroep en daar zitten woonbegeleiders in, verzorgende, teamverpleegkundigen, medezeggenschap, cliëntenraad, want die vinden daar wat van. Dat is spannend; want er was al onrust. In de eerste bijeenkomst gaf ik meteen aan; ik snap dat jullie zoeken naar duidelijkheid; ik ga de spanning maar weg halen; die komt er vandaag niet."

6.4 Diversiteit

- De mensen die hier weg zijn gegaan waren niet mensen die niet binnen het team pasten, maar heel erg binnen het team pasten. En waar ik nu wel eens heel bewust juist op zoek ben naar mensen die een andere kijk heb op dingen. Omdat ik er voor wil waken dat hier een team zit dat met z'n allen gedijt, maar de dingen niet meer bespreekbaar maken.
- Als ik zie wat ik hier nu binnenkrijg omdat we veel verschuivingen hebben gehad, dan krijg je toch ook mensen die hier niet op het dorp wonen, dan krijg je mensen uit Dordrecht, en die hebben dan net een andere insteek of een andere zegswijze, en dat vind ik heerlijk. Dan bruist het hier soms. Dat houdt je allemaal scherp.
- Wij zijn beter in wondverzorging dan jullie, want wij doen het elke dag. Gelukkig, Dan doen wij dat toch? Maar voor zinvolle dagbesteding zijn wij niet goed, want dan gaan we punniken, dan doen we het collectief. Dus helpt u dan met ons mee. Formeel en informeel gaat samen.
- Sinds afgelopen jaar maken we het jaarplan met een groep van 100 mensen om die verbinding wat meer te krijgen. Want het gaat niet alleen om wat wij om macro niveau aan ontwikkelingen zien, maar het gaat natuurlijk ook om de vestigingslocatie: daar heb je ook externe ontwikkelingen, en daar heb je het team voor nodig om die te zien. Dus ik wil niet een top-down plan maken, maar ook bottom-up: wat hebben teams nodig waarin wij faciliteren.
- Dat wordt een Poolse landdag, want er hangt nogal van af en mee samen. Maar je wilt wel draagvlak creëren. Want de keus over wel of niet inbesteden of uitbesteden heeft gevolgen voor de ruimte die je hebt in teams om daar invulling aan te geven. Hoe je een Poolse landdag kunt voorkomen is door te vragen aan de aanwezigen op welke wijze zij hun achterban gecommitteerd houden.
- En je zet een groepje bewoners bij elkaar, en een SWO (welzijn) en KBO, en zegt: zeggen jullie het maar. Ik denk dat die wat minder lef en moed nodig hebben. Die gaan hun verhaal vertellen. De samenstelling moet niet uit het huidige paradigma komen, maar juist uit een andere paradigma. En zet ze in een situatie die helemaal nieuw is.
- Louise triggert me regelmatig van; als je diversiteit toelaat, en je wilt het allemaal keurig en begeleid de stapjes doen, dan is de vraag in welke mate je die diversiteit werkelijk toe laat. Die zoektocht zit er dan een beetje in.

7. Leiderschap; context managen, betekenis creëren door dialoog

Het is van belang dat managers de **context managen**; ze moeten de relaties tussen agenten ontdekken door hun onderlinge connecties te gaan zien. Het accent bij managen ligt niet op het nemen van beslissingen, maar op het **betekenis creëren door dialoog**, interpretatie, observatie, reflectie en ervaring. Dialoog is een belangrijk mechanisme voor collectief denken en organisationeel leren. Leiders moeten betekenis helpen geven aan wat er gebeurt door veranderingen te interpreteren, in plaats van dat zij de verandering zelf moeten creëren. Vanuit tegenstellingen, conflicten en spanningen in de organisatie kan een dialoog ontstaan die een belangrijke kracht vormt om te kunnen veranderen. Conflict van tegengestelde visies en interpretaties zijn nodig voor zingeving om goede besluiten te kunnen maken.

7.1 Dialoog

- Wat het kader is: continu toezicht overdag en in de avond. **Laten we daarover met elkaar in gesprek gaan. Dan ben ik ook heel benieuwd hoe familieleden hierin acteren.** Dan heb je weer te maken met die driehoek, want ik kan het onmogelijk betalen van de extra gelden die er zijn. Dus als het vier miljoen extra kost voor Surplus; die ruimte is er niet. Maar je moet het wel regelen, met elkaar. Die eis uit dat kader was al lang een wens van de cliëntenraad. Die vindt die eis dus geweldig. In dat kader staat dat het ook met mantelzorgers en vrijwilligers mag zijn. En **tot nu toe schuwen wel een beetje dat gesprek.**
- **De belangrijkste constatering van dit project is: de open dialoog aangaan, met je klanten maar ook met je externe toezichthouders, medewerkers,** is het allerbelangrijkste. Dat is het antwoord.
- Wat vind je dan raar als je er zo naar kijkt. Bijvoorbeeld: ik zie nooit iemand achter een borreltje. En mijn vader dronk altijd graag een borreltje. Dan kom je er achter dat niemand weet waarom dat niet kan, terwijl het nooit gezegd is vanuit de organisatie dat dat niet mag.
- Omdat ik met familie vanuit greenfield denken aan de slag wilde. En jullie gaan dat tegen houden, alleen maar door te zeggen: dat kan niet. Dat wilde ik niet. **Medewerkers hebben zich toch ook serieus genomen gevoeld, vanwege de transparantie en eerlijkheid.** We hebben leuke gesprekken met ze gehad.
- Ik kom bewoners tegen die denken dat ze niet met bewoners in de huiskamer mogen zitten. Dat is helemaal niet waar, dat is ooit een keer tegen iemand gezegd omdat een bewoner gevoelig was voor prikkels, en dat wordt opgepikt als feit. En de professionals beseft dat niet; die denken dat de familie dat fijn vindt om ergens anders te zitten. Maar er is nooit over gesproken
- **Als je het omdraait, en je zeg: je komt hier wonen, wat wil jij? En daar hebben we een dialoog over: hoe moeilijk is dat?**
- Dan moet je gewoon de dialoog aan gaan; zonder dat er ook een hiërarchische verhouding was. **Puur wat ons bond was de doelstelling, de opdracht, de dialoog.**
- We zijn vergeten dat relatie gaat over gewoon dialoog. En dat je dus niet van tevoren kunt plannen hoe de ander moet reageren op jouw dialoog. Dat zijn we echt vergeten.

Voorbeeld: “Er was deze week een ongelofelijk grote klacht, En dan breek ik ‘m af, en zeg tegen Matti (afdelingshoofd): ga maar even langs bij de familie waar het over gaat. Ga maar vragen. En die zeiden; ik ben zo tevreden, het is hier nog nooit zo groot geweest. Dan blijkt dat degene die de klacht bij ons heeft weggelegd werkt bij het rode kruis die bij hen binnenkomt en hen heeft gemotiveerd om een klacht in te dienen. En dat wilde ik helemaal niet. Als iets complex is, dan is het dat. En ik heb dan een bestuurder die des duivels is, want die persoon heeft een directe relatie met iemand van de krant. Het gaat maar over een toilet, maar het wordt dan wel heel complex. Je krijgt te maken met externe partijen, sociale media. En het vertrouwen dat onvoldoende is, omdat het al de derde keer was dat die klacht kwam, dus de bestuurder was terecht pissed. Daar kon ik niks aan doen, maar dat vertrouwen was er niet. Dat vertrouwen in mij moet ook groeien. Het enige wat ik kan doen is laten zien dat ik het oppak.”

7.2 Betekenisgeving/zingeving

- Op een gegeven moment heb ik aangegeven aan de groep: zou het niet verstandig zijn als wij een paar waarden gaan benoemen die jullie belangrijk vinden voor het wonen en werken op deze locatie, want dan hebben we een toets voor of die verandervoorstellen bij die waarden passen.
- Volgens mij zitten we in de samenleving tot het inzicht gekomen dat het niet naar groot, groter grootst en naar concurrentie moeten, maar naar de menselijke maat en organiseren op basis van vertrouwen. En dat het op basis daarvan veel prettiger is voor elkaar, omdat je elkaar niet opstuwt in een rat-race.
- Teams denken dat familie probleem is, maar zijzelf het zijn. Zij stellen normen die die familie helemaal niet wil hebben Daarom heeft de familie 10 uitgangspunten geformuleerd: hoe gaan wij met elkaar om? En die staan op tafel. Want als jij met mijn moeder omgaat, wil ik wel dat je dat op die manier doet. Daardoor ontstaat een nieuwe dialoog.
- De (Zie Mij) lens helpt je om in een abstractie toch ook iets procesmatigs over de bedoeling te zetten. Dus je gaat geen werkproces beschrijven, maar je spreekt af met elkaar dat de lens Zie Mij steeds een toetssteen is voor je handelen. Want de lens zegt iets over het wat: Zie Mij, maar het zegt ook veel over het hoe. Dus we beschrijven geen werkprocessen meer maar we gaan mensen leren omgaan aan wat voor betekenis ze moeten geven in hun werk aan Zie Mij.
- Als je vanuit waarderende gesprekken met medewerkers zou voeren; als die kwaliteit van leven centraal staat; wat is daar allemaal voor nodig? Dan zou je kunnen bedenken, zonder dat dat manipulatief wordt, dat je vanuit zo'n gesprek ook wel komt op het belang van de familie.
- Dit moet groeiproces moet zijn, waarin medewerkers en familie ook meegroeien en waarin ik wel de neiging heb om dat een beheerst proces te laten zijn, en dat het zo af en toe ook lef en moed vraagt om daar wel een keer een grotere stap in te zetten.
- Als je zegt: we gaan vanmiddag betekenisgeving, dan wordt ie lastig. Met die twee middagen die we gedaan hebben op de Ganshoek en op de begane grond (zeven schakels); ook daarin zit betekenisgeving in, Ook daar zit je met elkaar te zoeken van: die verandering, wat gaat dat nou betekenen. In de titel van regels naar relaties, zit ook een stuk van de betekenisgeving van zo'n traject. Als je de lens pakt is dat heel direct betekenisgeving van hoe je vind dat de zorg binnen Surplus z'n vorm en inhoud moet krijgen . Dus dat zijn allerlei invalshoeken waarop je die betekenisgeving aan het stimuleren bent.
- Zingeving? Dat vind ik zo'n lastig woord. Zo zwaar. Betekenisgeving, zin van het leven. Ik vind het woord nooit zo leuk, maar het sijpelt in alles door dat ik het niks vind. Het heeft iets kerkachtigs en zweverigs voor mij.. Als je 'm uitlegt met: het is steeds met elkaar kijken, wat betekent het voor iemand, welke zin kunnen wij voor een meneer nog aan het

- leven geven; welke betekenis kunnen wij nog aan het leven van die meneer geven. Zingeving aan het leven van een bewoner; zo zie ik het liever. Omdat dat tastbaarder is.
- 'Waardes' zijn ook weer van die begrippen; strooi er maar mee. "Zie mij" (de lens) heeft voor mij dan veel meer waarde. Voor mij horen heel veel dingen normaal. Die deel je alleen door ze te laten zien. Door hier te zijn, door dingen bespreekbaar te maken met collega's.
- Je moet je verhouden tot veranderende omstandigheden; die zijn vaak ingewikkeld, en daar is iedereen bij nodig. En dat nodig zijn heeft direct te maken met zingeving. Door mensen de ruimte te laten om dingen op te lossen.
- Zingeving zit dicht bij passie. Maar zingeving roept bij mij niks op. Als je zegt: dat zit gekoppeld aan passie, dan wel. Zingeving krijgt voor mij pas effect als de betekenis gekoppeld kan worden aan passie. Dan wordt het een droog begrip.
- Ik denk dat zingeving, dat we daarop moeten investeren om daar ruimte voor te maken voor mensen, dat dat echt mag.

Voorbeeld: "Wij hebben bij de Meso, het orthopedie centrum in Zevenbergen, het tien jarig bestaan gevierd, toen hebben we gezegd: samen maken we de zorg rond. Dat hebben we toen als lens gebruikt. Daar hebben we toen veel profijt van gehad dat we dat toen gebruikte, want we zijn veel meer in gesprek gegaan toen met de revalidanten: samen maken we de zorg rond. Daarvoor was het zo: wij bepalen wanneer iemand naar huis kon, wij bedachten wat goed voor iemand zou zijn, en dat heeft ons wel een stuk in de verandering geholpen. Het is tussen de oren gekregen door verschillende dingen. We hebben het op bekens laten"

Voorbeeld: "De directiebeoordeling, zijn heel veel onderwerpen, en dat wordt al jaren op ongeveer dezelfde manier gedaan. En al jaren volgen daar acties uit die we toch al doen. Mijn voorstel was, en daar heb ik toen voor moeten strijden; ik zou per onderwerp daar de lens op willen leggen. Ik denk dat je dan tot totaal andere acties komt dan er nu staan. Dat heeft wat getouwtrek gekost, maar uiteindelijk kozen we daar wel voor. En het hielp mij heel erg om terug te pakken op Diane: dit is toch haar boodschap? Als je voor een lens kiest, dan moet je alles wat je in de bedrijfsvoering doet daarop toepassen. In de directiebeoordeling komen bijna alle onderdelen van de bedrijfsvoering aan de orde; dan is dat toch het moment om er de lens op te leggen? Het blijft heel moeilijk om het bekende los te laten; men is toch heel vertrouwd met, en moeite om uit de comfortzone te treden."

7.3 Rol manager / Faciliteren

- Dat betekent voor mij als manager ook wel wat; dat ik mensen daar meer in zal moeten ondersteunen. Nu ben ik vaak sturend, terwijl ik denk: het mag ook meer vanuit die medewerker komen, en zal ik meer faciliterend daarin moeten gaan zijn.
- Nu ben ik veel meer bezig met joh; hoe kunnen wij ondersteunen zodat het voor jou makkelijker wat, terwijl voorheen zou ik al lang mijn plan bedacht hebben en zeggen: zo gaan we het doen.
- Als manager kun je het vliegwielt zijn door het regelmatig in situaties te noemen in situaties waar het speelt. Want het speelt natuurlijk dagelijks. Maar dan ook het echt bewust benoemen.
- Als je steeds nieuwsgierig bent en je steeds afvraagt waarom gebeurt wat er gebeurt. En met die ander nagaat of wat je doet past in die situatie. Dat is de kunst van nieuwsgierigheid. De andere kunst is die van het handelen, het lef hebben om te gaan voor wat bij die situatie past. Voor mij als manager betekent dat ik achter dat initiatief sta. Dat ik altijd benieuwd ben naar die initiatieven en in ondersteuning en faciliterend blijf handelen
- Het vraagt vertrouwen; loslaten. Accepteren dat soms dingen mis gegaan.

- Je moet vooral naar die teams toegaan, met ze praten, luisteren, met bewoners en familie praten.
- Iemand die er boven hangt en de verbindingen ziet, die zegt: joh, het komt goed een tandje hier of tandje daar. Dat zie ik ook wel bij dit soort processen, dat mensen dat nodig hebben: help me even, bevestig me even, dan kan ik verder.
- Rol als manager: zien waar het uit balans gaat. En mensen helpen om dat zelf te zien; dat zien ze soms door de bomen het bos niet meer.
- Het management moet dat regelen: niet de zorg, maar de firewall. Daarvoor heb ik managers nodig met verstand van zorg, zodat ze kunnen beoordelen wat ze zelf oppakken zodat de eenvoud van zorg overeind blijft.
- En elke keer als dialoog tussen familie en team vastliep, onderzocht Thomas: waar loopt het vast. En als het over bureaucratie ging, werd het meteen weggehaald.
- Dat zijn allemaal rollen vanuit de inhoud, en het management blijft daar van af. Die komt alleen maar in actie als die hoofdzuster vast loopt.
- Die bestuurder en manager heb je nodig voor de firewall, omdat er altijd aanvallen worden gedaan op die eenvoud.
- Het is goed om vooral het waarom uit te leggen: de aanleiding van de noodzaak voor de verandering. Dat is het basisingrediënt om tot draagvlak te komen.
- Dat moeten wij stimuleren, vooral door te zeggen: wees nu niet zo voorzichtig, ga het nu eens uitvoeren. Nu gaan mensen eerst toestemming vragen of iets niet doen want ik zal toch wel geen toestemming krijgen; doe nou gewoon.
- Als het je eigen dingetje gaat worden, dan raak je gepassioneerd. Dat heeft alles te maken met inzet, motivatie. Vitaliteit is belangrijk; daar bedoel ik meer dat om mijn werk goed te kunnen doen moet ik lichamelijk vitaal zijn. Ik moet sociaal vitaal zijn.
- Betrouwbaarheid, integerheid en duidelijkheid. Dat is een soort houvast; dat mensen een houvast aan je hebben.
- Het zou fijn zijn in die complexe materie dat je een paar punten hebt; dat is betrouwbaar, daar kunnen we altijd op terug vallen. Je kan niet alles oplossen, maar je kunt wel terugvallen.
- Dat kun je ook in je werkoverleg doen; er zijn rustpunten. Bijvoorbeeld: in het prestatieoverleg, gaan we het al lang niet meer over de cijfers hebben, maar: hoe zit je er in. Kan ik iets voor je doen? Armand: wat vind jij er van?
- Duidelijkheid is van belang; dat je ergens voor staat. Dat hoeft niet goed te zijn, maar beken kleur.
- Bouwen aan relaties is voor mij belangrijk. Daar hebben we ook met onze communicatie mensen over gesproken, en die zij: wat je nu zou kunnen doen is, alleen maar vragen stellen. Wat zou jij doen als je manager wonen en zorg was? Wat adviseer je ons om het anders te gaan doen? Waar heb je ontevreden over? We hadden afgesproken: we gaan niet op de preekstoel zitten, we blijven vragen. En dat voelde heel raar. We hadden echt het gevoel dat we tekort schoten.
- De relaties vind ik het meest van belang. In het complex adaptieve systeem hebben mensen veel met onzekerheden te maken, met keuzes en dan is het goed dat je weet dat je ergens terecht kan. Maar die relaties hoeven niet allemaal met mij te zijn; dat bedoel ik met bouwen aan relaties. Maar dat mensen elkaar weten te vinden om zich te verhouden tot de complexe omgeving. En ook een relatie met mij.
- Ik vind met name bouwen aan relatie van belangrijk. Soms ook juist omdat die relaties in het verleden beschadigd zijn. Dan wil ik ze repareren. In mijn eerste weken als manager richt ik me dan ook vooral op die relaties, en veel minder op de bedrijfsvoering. Die relaties staan voor mij bovenaan.

Voorbeeld: “Het profiel en het ontwikkelplan van Naomi (afdelingshoofd) heeft alles in zich om haar niet te vragen: maak een analyse op jouw financiële rapportage. Want het zit er echt niet in. En dat doe ik dan ook maar niet. Dan kijk ik er even naar, en klik ik wat door. Dan kan ik beter aan Naomi vragen: waarom zus en zo. Ik kan wel wachten, maar dan klopt het niet. Zij heeft daar ook geen passie voor. Dan denk ik: laat maar zitten, doe jij die dingen maar, dan zeg ik: speel het spelletje maar een beetje mee, en als het echt gek is dan kijk ik wel mee. Bij Edith hoef ik niet te kijken, die heeft het mooi uitgewerkt. Maar Naomi heeft niks met getallen. Ze is integraal manager, dat weet ze ook wel, maar ze heeft er niks mee. Dus ik kan er ook geen energie in stoppen. Ik neem het wel over, dan ben ik sneller klaar en levert het mij minder frustratie op. En ik krijg dat weer terug door te zien hoe mooi zij floreert met een Ageeth (medewerker). Doordat ze niet met de cijfers bezig was, staan ze daar een mooi verhaal te vertellen (conferentie) waar we trots op kunnen zijn. Dan ga ik wel de cijfertjes doen. En dat heeft met faciliteren te maken, maar de basis is vertrouwen. Ben je veilig voor hen. Dat is iets anders dan: ben je aardig voor hen.”

7.4 Lef en moed

- Die firewall is ook het lef als bestuurder om aan bepaalde eisen van de buitenwereld die een beroep doen op acties van het zorgproces, om die tegen te houden. Ik heb toen gezegd: de organisatie is ondersteunend aan de relatie tussen klant en medewerker. Want als die ondersteunend is, en ik ga er allemaal bureaucratie in flikkeren, ondersteun ik helemaal niks.
- Het gaat ook om lef en moed. En die mis ik een beetje in het stuk, want ik vind ‘m nog te zoet. Terwijl ik denk: je moet lef hebben, en de moed hebben.
- Moed is voor mij gedrag. En lef is een actie. Je hebt lef om iets te doen,. Maar moedwillig, met wil, zijn we dit project aangegaan. En dat mis ik in jouw stuk, als je die theorie beschouwt.
- Want wij zitten in de context van het huidige paradigma; dat is zoals het is. Om daar uit te stappen moet je misschien nog wel meer lef en moed hebben om iets nieuws te doen.
- De intern bedachte regels; de aanpak daarvan vind ik veel eenvoudiger. Niet eenvoudiger in z’n uitvoering, maar daar kun je niet op afgerekend worden.
- Dat mensen op een gegeven moment zeggen van: weet je, ik weet niet waarom we dit doen, maar als jij geen betere reden weet te geven.. Als mensen dit soort dingen weten aan te geven dan moet dat voldoende zijn dat wij er mee aan de slag gaan. En er komt wel een moment hoor, dat ze zeggen van: dit doen we niet meer. Naarmate ze wat beweeglijker worden krijgen wij natuurlijk meer last daarvan; daar kun je op wachten. En dat is mooi; dat zou een teken van groei zijn.

Voorbeeld: “Die kerstboom; die regelde ze gewoon. Ik heb maar niet naar de rekening gekeken, want dat was de duurste kerstboom die Surplus ooit heeft betaald. Dat kan wel 2500 euro gekost hebben, die kerstboom. Maar hij stond er wel. Dat is lef en moed; ze heeft het niet gevraagd aan mij, maar hij stond er wel. Ik ben blij dat ze het niet heeft gevraagd. Want als ze dat gedaan had; ik kan er een regelen en die kost 2500 euro. Ik ben benieuwd wat ik dan had gedaan. Zij had de moed en het lef om het te doen. En je moet eens weten hoeveel positieve reacties daarop zijn gekomen. Omdat zij het lef en de moed had om dat gewoon te doen. En ik ben blij dat ze het niet heeft gevraagd, want ik weet niet of ik die moed had gehad. En dat is op basis van vertrouwen dat je weet: fouten maken mag.”

8. Paradox: beheersing – creativiteit, formeel - informeel

Managen in een CAS is per definitie **paradoxaal**. Zorgmanagers moeten enerzijds binnen een hiërarchie opereren waar zij met behulp van planningssystemen en analytische processen hun bedrijfsvoering op orde proberen te houden. Tegelijkertijd moeten zij opereren in een informeel netwerk dat diezelfde systemen juist probeert te ondermijnen ten dienste van creativiteit en veranderbaarheid. Deze contradicties kunnen gebruikt worden als momentum voor verandering.

- En aan de andere kant: voor mij was het even wennen dat je in een keer heel scherp op stukje dagbezetting en financiën moet gaan zitten. **Ik denk als je daar creatief in bent hoeft dat elkaar niet te bijten; stuurlijsten en klantbeleving.**

8.1 Formeel / informeel

- **Kan het ook van de situatie afhankelijk zijn; formeel of informeel? Als ik naar het artsenteam kijk dan denk ik: er zijn momenten dat formeel meer past.** Tegelijkertijd: cultuur is niet iets wat iets anders is op het ene of het andere moment. Dat ligt er natuurlijk maar aan op welk niveau je het bekijkt. Macro gezien is het niet iets moeilijks, maar als je dat wat kleiner maakt dan het wel heel ingewikkeld. Dan is het individueel, dan is het emotioneel, dan is het allerlei disciplines er om heen .
- **Ik denk dat je formeel moet zijn op resultaten die je afsprekt.** En zover zijn we nog niet, maar zo moet het wel worden. **En informeel op de relatie.**
- Die paradox waar over gesproken wordt in de notitie voel ik elke dag. Het voorbeeld dat ik net noemde met dat incident; daar had ik direct strakker in moeten zijn. En ik merk ook wel eens dat mijn eerste reactie 'nee' is. Dat je denkt: ooo...
- Het formele en het informele voelt voor mij niet zozeer als tegenstellingen; dat is juist die driehoek die je in balans moet brengen. Waarin **je soms stuurt op harde cijfers vanuit de bedrijfsvoering, en meestal gaat voor de relatie met bewoners en medewerkers.**
- **Dat is echt een informele cultuur. Een soort adhocratie. Dat is heel plat: dat zit 'm in dialoog, in allerlei lijntjes; een netwerkorganisatie.**

Voorbeeld: "We hebben nu een heel ernstig incident op een van de locaties, een bewoner die is gestikt en daardoor overleden. En dat vind ik dan zelf ook wel lastig. Want ik dacht dat er goed gehandeld is, en wat er dat het gebeurt is, en wat fijn dat de familie er vrede mee heeft etc. etc. Eerst meevoelen met het team. Maar dan zegt Maarten (bestuurder): ja, maar weet jij zeker dat het morgen niet weer kan gebeuren? En wat hebben ze dan gedaan? Dan moet ik heel formeel zijn; dat is ook mijn rol. Dat dat onze verantwoordelijkheid is als organisatie, om die veiligheid te borgen. Dus ook procedureel. En tegen het team zeg: jullie moeten mij verzekeren dat deze zaken geregeld zijn. En dat wil ik weten. En: ik snap dat jullie emoties hebben, maar dit is er ook. De organisatie is dan degene die ze even uit de emotie trekt en ze erop wijst: dit is er ook. Ik ben afgelopen woensdagavond naar het team gegaan en ik heb uitgelegd waarom bepaalde dingen gewoon heel strak zijn en hebben ook de mensen die het meegemaakt hebben vertellen hoe het was en dan kan het er allebei ook zijn. En dan zijn ze eerst heel boos, en daarna zeggen ze: fijn dat je gekomen bent. Het is niet zozeer indekken, maar mijn leerervaring deze week zie ik er zijn gewoon blinde vlekken. Dan denk je: potverdikkie, wat is dat nou: ik dacht dat het zo veilig was? Maar dat zit niet in het systeem. En dan helpt het systeem om de blinde vlek te ontdekken. Dan pak je het probleem verder uit en dan zie je: ze hebben wel iets gedaan, maar het is niet genoeg. Het moet concreter. Dat ze echt hun hand er voor in het vuur steken, bijvoorbeeld dat elke vrijwilliger weet hoe het zit met voedselnormen. Dan zeggen ze: ja, we hebben het uitgelegd. Ok, maar doen ze het ook? Dan gaat het wel over attitude. Dan zeg ik tegen teamverpleegkundige; ik wil dat je vandaag die verbetering doorpakt, en dat je dat maandag toetst. Dan vraagt ze: wil je dat ik een lijstje aanleg, Marleen? Dan zeg ik: nee, maar ik wil dat jij vanuit jezelf maandag aan die vrijwilliger vraagt; kun je me vertellen waar je op moet letten, weet je waar je het kan vinden, hoe ga je dat doen morgen? Die vinklijstjes is meer iets voor de IGZ, maar wij moeten weten dat bijvoorbeeld zaken rondom slikproblemen in scholing van vrijwilligers zit. In dit voorbeeld wist niemand of ze dat laatste stukje perzik wel of niet mocht hebben; dan mis je iets."

9. Acht leiderschapstaken voor CAS

9.1 Bouwen aan relaties

Een CAS is niet te definiëren als een set van rollen, maar als een set van afhankelijkheden tussen agenten. Daarom moeten managers van een CAS alert en zorgvuldige observeerders zijn van de veranderingen. Een CAS leren begrijpen vereist begrijpen van de relaties tussen agenten.

➤ Zie §7.3

9.2 Flexibele verbanden

Door meer vrijheid toe te laten bij de basis wordt het aanpassingsvermogen van het system versterkt. Onderlinge coördinatie wordt versterkt door expertise en het creëren van gedeelde waarden; die geven meer richting dan een bedrijfsstrategie dat doet.

➤ Zie Hoofdstuk 5

9.3 Complex maken

Het is wenselijke om meerdere soms conflicterende doelen te hanteren om opties open te houden ('doel complexiteit'). Dit kan resulteren in meerde strategieën, waarin bijvoorbeeld cost-leadership, product-leadership en customer intimacy gecombineerd worden ('strategische complexiteit')

➤ Zie §4.1

9.4 Diversifiëren

Diversiteit is een sterkte om orde te krijgen. Want als de complexiteit toeneemt, dan heb je als manager alle perspectieven nodig die aanwezig zijn. Diversiteit in expertise en waarden in een organisatie is dan een sterkte.

➤ Zie §6.4

9.5 Zingeving

Betekenisgeving als strategie voor organisatie en agents om betekenis te creëren rond wat er gebeurt rondom organisaties en wat de functie is van de organisatie. Dit vereist interactie; een gedeeld gevoel van betekenis van de situatie.

➤ Zie §7.2

9.6 Leren

Omdat de toekomst onvoorspelbaar is, moet managers zich richten op het creëren van een lerende organisatie. Leren is een sociale activiteit die plaats vindt door improviseren en vallen en opstaan. Je kunt de wereld niet kennen, maar zingeving kan wel door een continue leer- en interpretatie proces.

➤ Zie §5.6

9.7 Improviseren

Improvisatietalent is noodzakelijk indien de omgeving van de organisatie onzeker is en men het vermogen moet hebben om op onverwachte gebeurtenissen een antwoord te kunnen bieden. Dit kan gecreëerd worden door sociale interactie te stimuleren tussen professionals en vertrouwen op te bouwen.

➤ Zie §4.3

9.8 Denken over de toekomst.

Om te kunnen denken over de toekomst kan scenarioplanning helpen, als instrument om te kunnen dealen met verrassingen. Een andere vorm is 'bricolage', welke er van uitgaat dat gecreëerd kan worden van wat nodig is op het moment dat het nodig is met de materialen beschikbaar.

- Om juist af en toe de rust te nemen; zoom eens uit, kijk eens naar de externe ontwikkelingen en denk eens na over de toekomst.

Bijlage 3: Verslag focusgroepen (Sensire / Surplus)

1a. Complexiteit

De gezondheidszorg is door de eeuwen heen via toegenomen differentiatie en integratie uitgegroeid tot een **zeer complex systeem**. Die complexiteit kenmerkt zich door invloeden als marktwerking in combinatie met een regulerende overheid, de invloed van politiek en media en de emancipatie van patiënten.

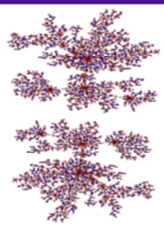
Opmerkingen:

- Hier komt het niveau van complexiteit niet in terug: het ging met name over relatie zorgverlener – cliënt. Hier zit die **gelaagdheid** niet in, dit is alleen het systeemniveau.
- Vooral invloed **media en politiek en emancipatie van patiënten en zijn omgeving / cliëntsysteem** is herkenbaar; dat heeft het ook complexer gemaakt.
- **Soms ben je er met je cliënt uit, maar dan heeft de familie een compleet andere beleving van de werkelijkheid.** Waar doe je dan goed? Bij Vredenberg zijn bewoners best tevreden, familie zijn ontevreden. Wat moet ik dan richting familie doen? De vertwijfeling die dat oproept, dat maakt het complex; tegengestelde perspectieven. En de perspectieven op zich kloppen; die zijn niet verenigbaar.
- Probleem is ook dat je vaak geen invloed meer hebt; **bijvoorbeeld berichten op social media. Daarin mis je de dialoog**; vroeger kon je het gesprek aan; dat is veel moeilijker nu.

1b. Complexiteit

Systemcomplexiteit

Ja, systeem complex, omdat:	Nee, systeem niet complex, omdat:
- Complexiteit van financiering en bureaucratie. - Van buiten naar binnen organiseren. - Concurrerende waarden (geld en kwaliteit) waar je rekening mee moet houden.	- Regelgestuurd is niet complex (wel gecompliceerd). Want: als je uit zoomt, zie je patronen / regels zijn terug te voeren naar iets enkelvoudigs.

Complicated	Complex
	

➤ **Stelling:**
Door regels en financiering is de verpleeghuiszorg weliswaar gecompliceerd, maar niet zozeer complex te noemen.

Opmerkingen:

- Op systeemniveau is het wel complex.
- Het woord complexiteit heeft hier **verschillende dimensies**. Voor mij is een open hart operatie uitermate complex, dat wil niet zeggen dat het complex is. **Systeemcomplexiteit heeft te maken iets waar je én niet in bekwaam bent, én waarin je geen invloed hebt op het resultaat.** Dat is de complexiteit. Terwijl de een psychiater heeft weliswaar te maken een complex beeld van een patiënt, maar is wel in staat daar invloed op uit te oefenen. Ik vind het complex als ik het niet kan beïnvloeden, omdat ik daarmee het resultaat niet mee kan bepalen. **Daarom is systeem wel complex, maar relationeel en zorg –complexiteit kan ik wel beïnvloeden en is dus niet complex** in deze zin van het woord. Dus ik mis hier het woord 'beïnvloedbaarheid', want dat maakt het complex.
- **Onderscheid complexiteit en ingewikkeldheid** is van belang. Complexiteit gaat om concurrerende waarden.
- **Als zorgorganisatie kun je een deel niet reduceren** (dus rechterplaatje) omdat het systeem complex is.
- In consultancy kon je op een gegeven moment niet meer als generalist werken. Als je iets met financiën wilde, moest je daar heel veel van weten. Dat heeft te maken met ingewikkeldheid (linker plaatje). Maar **complexiteit gaat er van uit dat je ook aan die specialisatie te weinig hebt om in complexe veranderingssituaties sturing te geven aan die veranderingen.** En dat die organische veranderingswijze die we nu hanteren (Heikant) daar veel meer aanknopingspunten voor biedt. **Door telkens weer een heroriëntatie te doen van de perceptie van: waar staan we nu?** Dat is aansprekend, omdat je zegt dat al die specialistische kennis helpt je niet in al die complexe veranderingen, want dat is niet voorspelbaar.
- Maar **als je sec kijkt naar de stelling, en je beperkt het tot de Wlz, dan is het een eenvoudig systeem** met een beperkt aantal spelers en eigenlijk alleen de NZa die daar invloed op heeft, zijn de lijnen scherp. Dus als hier 'gezondheidszorg' had gestaan, had ik dit anders beoordeeld.
- **Dus je stelt kaders in de systeemcomplexiteit om ruimte te geven in de zorgrelatie. En daarom moet je wel enig verstand hebben van zorg**
- De enorme regeldruk zou je kunnen zeggen: gecompliceerd. Daar zet je een paar experts op en je komt er uit. De complexiteit zit in de combinatie met de relationele complexiteit en de spanning die daarop staat door de beperkte capaciteit. **Complexiteit door: hogere eisen aan relationeel aspect in combinatie krimpende capaciteit en hogere eisen van bewoners en hun naasten.** Dan wordt het complexiteit van een levend systeem waarin krachten een verschillende kant op werken.
- 10 jaar geleden was het anders. Vroeger was er een klachtensprekruur, waarin mensen netjes van 12 tot 13 op het zitje zaten te wachten om hun klacht te uitten. Nu is er facebook en wordt de klacht direct gelanceerd. Er wordt in een **hele andere configuratie met zo'n klacht omgegaan; wat eerst mooi geordend was (sprekruur), wordt nu zo de wereld in geslingerd.** Dat zorgt voor complexiteit. Wat vroeger lineair binnen de hiërarchie opgelost werd, krijgt nu een vrije vorm in een open netwerk.
- Maar met een bak geld lossen we het niet op. Maar daar is niet iedereen het mee eens, want dat biedt wel degelijk mogelijkheden om meer present te zijn. Veel bestuurders zeggen nu: **geld is de oplossing niet, maar dat is wel degelijk nodig.** Het is niet de enige oplossing, maar wel degelijk nodig.

1b. Complexiteit

Relationele complexiteit

Ja, relationeel complex, omdat:	Nee, relationeel niet complex, omdat:
- Een kleine groep bewoners betekent een spinnenweb aan relaties en machtsverhoudingen tussen familie, bewoners en professionals. - Emotionele betrokkenheid is complex; het is altijd anders, elke benadering is uniek. Het is nooit eindig.	- Lief, hartelijk en dichtbij zijn is niet complex.

➤ **Stelling:** Door de diversiteit aan relaties binnen de verpleeghuiszorg is deze wereld per definitie complex en onbeheersbaar.

Opmerkingen:

- Vraag deelnemer: 'Maar je noemt de individuele relatie toch geen complex systeem?' – 'Jawel. Ik weet dat jij daar anders over denkt'.
- Onbeheersbaar vind ik te sterk. Wel onvoorspelbaar. Er zit wel een nuance in. **Onbeheersbaar suggereert dat je het totaal niet kunt sturen, bij onvoorspelbaar zijn daar wel middelen voor. Door uit een repertoire daarop te reageren. En dat maakt het complex op relationeel niveau; omdat je van spelers verwacht dat ze dat repertoire in huis hebben om dat onvoorspelbare te kunnen sturen. Niet zozeer beheersen, wel begrijpen en sturen.**
- Als manager moet je daarvoor ruimte geven om er mee om te gaan. 'Maar dan beheers je het in wezen niet?'. Jawel; je geeft ze tools mee om dat proces te begeleiden, alleen die relatie aangaan en het gesprek met de bewoner gebeurt op dat moment. Omdat je het voorbereid is de kans dat de dienst op dat moment goed gebeurt. Dus **beïnvloedbaarheid zit aan de voorkant door het goed voor te bereiden met opleiding e.d.**
- Ook op de Heikant was het in zekere zin een adhocratie, maar het was ook weer niet zo onbeheersbaar dat het een rotzooi wordt. Dus die spinnenweb aan relaties en emotionele betrokkenheid leidt niet tot onbeheersbaarheid. Hoewel we niet naar een blauwdruk streefden, maar wel naar principes die leidend zijn.
- Ik denk dat **als het niet voorspelbaar is, dat het complex is.** Wel op een ander niveau dan systeemcomplexiteit.
- Ik zou zeggen: ga rechts zitten (zie tabel), dan kom je links uit. De individuele relaties kun je dichtbij heel goed doen, als je dat goed doet, dan kom je er links wel uit (kijk naar de Heikant). Maar als je het vanaf de buitenkant probeert te beïnvloeden, dan werkt het niet. **Reduceer het vraagstuk naar individuele relaties; als je dan 10 goede individuele relaties hebt, dan kom je er met de groep wel weer uit.** Links kijkt alleen naar de groep, omdat met de groep op zich geen verbinding te leggen is (die is altijd individueel). Ja, dan is het heel complex. Het probleem in de zorg is: we keken met links, daarmee gaf je managers een onmogelijke opdracht. Maar Thomas is een individuele relatie aangegaan met individuele families; door die op te tellen en in gesprek te brengen, dan orden je zaken waardoor mensen overzicht krijgen en het beheersbaar wordt. Maar het resultaat is dan nog voorspelbaar. Want **we keken naar planning en dan naar mensen, terwijl je eerst naar mensen moet kijken en dan de planning moet maken.** Als je individueel in relatie bent, komt je er altijd met z'n tien uit.
- Op het moment dat we een relatie complex gaan noemen, dan snap ik er niks meer van. Dat is het **verschil tussen een individuele relatie en een netwerk van relaties.**

- *Het is niet zozeer onbeheersbaar; je geeft de medewerkers methodieken mee om om te gaan met spinnenweb om medewerker heen. Dat doen we nog niet goed genoeg, maar dat is wat anders. Door gebruik te maken van de driehoek bedrijfsvoering, medewerker en klant(systeem) maak je het beheersbaar.*
- *Dat doe je ook door Zie Mij: dat je ook leert kennen waardoor iets onbeheersbaar wordt. Het is geen resultaatverplichting, maar meer een procesverplichting waardoor je het wel in zekere mate kunt beïnvloeden.*
- *Soms lijkt het onbeheersbaar te worden, maar blijkt het beheersbaar omdat er altijd duidelijke kaders zijn. Bijvoorbeeld: we willen goede zorg verlenen, maar als de veiligheid in het geding komt (bijvoorbeeld familie die dreigt), dan wordt daar wel duidelijk een grens aan gesteld.*
- *Er is een veranderende rol van familie, door: 1. explicietere normen voor kwaliteit van leven zijn. 2. emancipatie van mantelzorg. Daar tegenover staan wij nog onwennig om met die verandering om te gaan. We zeggen: familie moet meer betrokken zijn, maar die zijn vaak hartstikke betrokken, maar we zien ze niet. Met hun zorgen en eisen in kwaliteit, en nog veel te vaak houden wij het contact af en gaan we die relatie niet aan. Wij rusten onze medewerkers nog onvoldoende toe om niet alleen een relatie aan te gaan met die bewoner, maar die kloof is nog groot naar familie (weinig acceptatie van de rol van familie). Ook vanwege het rouwproces van de familie. Waardoor ze soms tegenover de familie komen te staan, terwijl je het over hetzelfde doel hebt.*
- *In dienstverlening gebeurt het in het moment van verlenen; in het moment van transactie moet het ook gebeuren. Als je mensen toerust om in dat contact goed te opereren, hoe je met rouwproces in gaat, in dialoog gaat etc., dan kun je beheersen.*
- *Beheersbaarheid zit meer in Engelse begrip Control: alles wat je doet om transactie tot stand te brengen. Control kent verschillende vormen; niet alleen achteraf. In ons werk zit het in het moment dat het gebeurt.*
- *In familiegesprekken die ik nu voor zijn het moeilijke gesprekken, omdat die transactie nooit heeft plaatsgevonden. Bijvoorbeeld: uitnodiging voor MDO elk half jaar; daar is vaak helemaal geen behoefte aan. Dan ben je eigenlijk ook out of control, als je niet vermeldt wat zij wensen.*

1b. Complexiteit

Complexiteit van zorg(verlening)

Ja, zorg complex, omdat:	Nee, zorg niet complex, omdat:
- Mondigheid bewoners. - Veelheid van aspecten (bijvoorbeeld: eisen zorgleefplan, MDO's, betrokkenheid meerdere disciplines). - Vastgeroeste medewerkers in beweging krijgen.	- Kwalitatief technische zorg en respecteren gewoonten en netwerk behouden is niet zo moeilijk.

➤ **Stelling:** Zorg verlenen is niet complex.

Opmerkingen:

- *Dit hoort wel bij het vorige verhaal; want dat gaat om relatie en de mate van vakbekwaamheid, en daar worden de laatste jaren wel hogere eisen aan gesteld, maar dat maakt het niet vanzelfsprekend complex.*
- *Vastgeroest geldt niet alleen voor medewerkers, maar ook voor bewoners. Dat is de erfenis van de verzorgingsstaat. Als je dat in een half jaar wilt veranderen, dan maak je het complex. Als je daar de tijd voor neemt, wordt het minder complex. Als je er mee aan de gang gaat zie je dat het langzamerhand verschuift.*

- Toen ik met de Heikant begon, had ik geen plan, maar ben gewoon met de mensen in gesprek gegaan. *Na twee jaar denk ik: dit werkt goed, deze non-lineaire aanpak. Maar dan ga je toch wel weer kijken: wat kan ik hier uit standaardiseren, wat leer ik hier van wat ik een volgende keer in het proces zou kunnen versnellen. Dat maakt het weer wat lineair.* Wat we ook hebben gezien dat als je familie vraag: waar wil je het over hebben? Dat er ook zaken zijn die van belang zijn waar ze het niet over willen hebben. Dat hebben we geleerd, dus dat doen we de volgende keer anders.
- Je maakt ook een *onderscheid tussen wat je wel en wat je niet lineair kunt doen.* Je komt ook in onzekerheid: je moet planning maken, een overzicht, en ondertussen gebeurt er gigantisch veel. Toch word je daar onzeker van: je bent toch resultaat gericht. Maar de resultaten die je beoogt zijn anders.
- We zijn gewoon menselijke relaties aangegaan; hoe moeilijk is dat. En hoe het kader van de ontmoeting je gedrag bepaalt. *Het lijkt een lineaire ordening, maar je wilt geen plannen hebben; je wilt een proces. Als je op de Heikant een plan had geschreven, had je nooit gedaan wat je had opgeschreven.*
- Complexiteitsreductie zit niet in het lineaire, maar zit in het andere gedrag dat je vertoont, waardoor je het beheersbaar maakt zodat het als mens te behappen is. Niet als project, maar als relatie. *Door er menselijk in te gaan zitten heeft hij het gecompliceerd ipv complex gemaakt. Een andere basishouding en veronderstelling in de relatie gebracht, daardoor is het complicated gemaakt*
- *Niet alleen mondigheid is moeilijk; ook het gebrek daaraan is moeilijk.* Dan moet je nog scherper kijken naar de mens.
- Het gaat hier over complexiteit van technische aspect van zorg. Dat gaat weliswaar over volgen van protocollen e.d. Maar doordat het niet een geïsoleerde complexiteit is. Bijvoorbeeld: de douchebeurt is complex; bij een COPD'er vraag het een hele andere aanpak dan iemand met een dementieel beeld. Dus iets wat ogenschijnlijk simpel lijkt is in praktijk complex omdat je te maken hebt met bewoners en hun systeem er omheen. *Dus ook dit aspect van zorgverlening is daardoor complex; niet vanwege de handelingen op zich, maar van de context van de individuele bewoner waarin ze plaatsvinden. Dan is het alweer het relationele; die vormen van complexiteit laten zich dus ook niet onderscheiden.*

1b. Complexiteit

Omgaan met complexiteit

Omgaan door afschermen buitenwereld	Omgaan door verbinden met systeemwereld
- Organisatie / management als 'firewall' voor de complexiteit van buiten tbv teams, omdat er altijd aanvallen zijn op de eenvoud (buitenwereld/systeemwereld afsnijden van binnenwereld). - Om de <i>eenvoud van zorg overeind</i> te kunnen houden moeten managers verstand van zorg hebben.	- <i>Medewerkers meenemen in ontwikkelingen van buiten</i> zodat zij hier zelf op kunnen anticiperen. - Mensen moeten <i>elkaar weten te verbinden</i> om zich te kunnen verhouden tot de complexe omgeving.

- **Stelling:** Je moet de buitenwereld niet verbinden maar afsnijden van het primair proces om met complexiteit om te kunnen gaan (*complexiteitsreductie* ipv *complexiteitsabsorptie*)

Opmerkingen:

- Omgaan met complexiteit hoeft niet moeilijk te zijn; het kan obv simpele gedragsregels. Dat is een eye-opener geweest.
- Voor reductie en voor absorptie is beiden wat te zeggen. Je moet het primaire proces niet te veel vermoeien met de druk van buitenaf, maar je moet het ook niet helemaal van ze weg houden, want het is een deel van de realiteit.
- Voorbeeld: wij hadden de zzp financiering vertaald in een planningstool, dus afhankelijk van de zzp financiering maak jij de planning. Ik vond dat wel redelijk complex. Dat was heel mooi verbonden; daar zat geen filter meer tussen. Dat heeft niet geleid tot een beheersbaar model, omdat hun werkelijkheid anders was dan een financieringssysteem. Dat je moet weten dat er zzp's bestaan; dat is waar. Maar de vraag is wat je bedoelt met verbinden. Je moet ze niet blind maken, maar je moet het evengoed niet lineair doorzetten. Dat bedoel ik met de firewall.
- Firewall is iets waarin je je visie methodisch gebruikt om het hanteerbaar te houden.
- Systeemwereld vs leefwereld: dat wat faciliterend bedoeld was, is leidend geworden voor ons handelen.
- De werkelijkheid van buiten is niet hoe die in een team wordt ervaren, maar die beïnvloedt het wel. Wij zijn het vertaalbureau van die complexiteit van buiten, dat is de firewall, waardoor dat wat noodzakelijk is voor een team nog hanteerbaar is. Dat is het idee van facilitator.
- Absorptie is dus te eenvoudig, verbinden is niet genoeg.
- Staf gaat graag naar complexiteitsabsorptie, waardoor zij complicerend werkt in de uitvoeren, waardoor management in de lijn over gaat tot complexiteitsreductie. Dat is een complexiteit in zichzelf binnen organisaties. Daardoor groeien stafafdelingen; door complexiteitsabsorptie moeten ze heel veel gaan uitleggen aan de teams. En die zullen constant zeggen: ze snappen 't niet, dus er moet nog meer P&O en Control bij, terwijl je als manager iets anders wilt: je wilt het gewoon eenvoudig hebben. Help mij het makkelijker te maken. Dit is in elke organisatie een spanning. En dat heeft er mee te maken dat stafafdelingen altijd hun eigen werk willen optimaliseren. Omdat ze hun legitimering in de buitenwereld halen, en niet in de binnenwereld. P&O is niet de medewerker aan het helpen, maar is de CAO aan het uitvoeren
- Die firewall voel ik absoluut niet zo; wel een satelliet die de prikkels ontvangt, dat je daar ontvankelijk voor bent en dat je kennis hebt en je bewust bent voor de complexiteit van die prikkels. Afsnijden is ontkennen.
- Als er iets gebeurt op de afdeling van Naomi dan vraag ik haar hoe zij het ziet, anders ga ik al interpreteren. Ik zie het dan nog onvoldoende om er betekenis te ontfen. Zij kan mij helpen om het in de juiste context te plaatsen. Dan kunnen we er over in gesprek. Het is dus meer dan alleen 'vertalen' (meer dan vertaalbureau).
- Met het kwaliteitskader hebben we juist niet afgesneden, maar juist verbonden. We gaan het niet zelf bedenken, maar medewerkers betrekken.
- Er was een aantal jaren geleden een stroming van organisaties die de complexiteit weg wilde houden van het primair proces om hen hun werk te kunnen laten doen. Dat klinkt heel aantrekkelijk, een firewall. Maar als de maatschappelijke verantwoordelijkheid ligt opgesloten in het moment van de transactie, dan is het volstrekt onmogelijk om de prikkels van buitenaf te elimineren. Daar ligt een basale reden om het vanuit de medewerker te organiseren en daar betekenis aangeven zodat hij daar mee uit de voeten kan. Die medewerker kan zijn werk daar niet los van doen.
- Wij vertalen ook soms in hapklare blokken, daardoor wordt het ook beheersbaar.
- De volgende slag is dat vanuit medewerkers organiseren; bij de medewerker en zijn werk zoeken naar de betekenis en vanuit daar organiseren is een slag verder dan een vertaalbureau.
- Voorbeeld medicatieveiligheid: als we met medewerkers in gesprek zouden zijn gegaan hoe dat te meten, dat we tot een andere systemische uitwerking waren gekomen.

- *Achter het rekenmodel zoeken naar creativiteit; dat is mooi, Maar een meer rigide toepassing van systemen, dan ontstaat geen verbinding met team en levend systeem. Daar zijn we steeds meer op gericht.*
- *Doordat we projecten hebben gehad om de basis op orde te brengen, zodat je eenzelfde vertrekpunt hebben. Je hebt het ergens over; waarom er afwijkingen zijn bijvoorbeeld. Dat geeft ruimte om het daarna anders te doen. Als je dat niet hebt, is het stuurloos. Je hebt een soort orde die je kunt gebruiken, om vanuit die orde naar ruimte en creativiteit te zoeken.*

2a. (Non-) lineair

In een CAS (Complex Adaptive System) kunnen kleine veranderingen leiden tot grote uitkomsten. Dat betekent dat een CAS **niet lineair** is; de omvang van de input correleert niet vanzelfsprekend met de omvang van de output. Een ogenschijnlijk betekenisloze verandering kan een grote impact hebben (ook wel het 'butterfly effect'). Zo kan de kleinste roddel in een organisatie een aanzienlijk grotere impact hebben dan een groot strategisch traject.

2b. (Non-) lineair

Lineair, wanneer:	Non-lineair, wanneer:
- Werk met projectplannen wanneer je alles als een 'work breakdown structure' uit elkaar kunt halen. - Zonder vertrouwen in professionals kun je alleen sturen met richtlijnen en protocollen. - Als het schip financieel lek is, hoeven we het niet over de koers te hebben.	- We worden 'opgeduwd' / vooruit geduwd door medewerkers. Dat is even slikken. - Aanpak non-lineair: - Exploratie is nodig om richting te geven - Dialoog met de klant opzoeken - Meteen oppakken wat gewenst wordt (door bewoners / familie) - Laten gebeuren; zoals gesprekken bij de koffie. - Rondje op de afdeling: zien en voelen wat er speelt - Als je niet weet wat je gaat doen, maar dan ook geen programma.

➤ **Stelling:** Een manager werkt lineair door bekende oplossingen toe te passen op bekende problemen. Leiderschap, daarentegen is non-lineair, en is een proces dat ontstaat in situaties waar groepen moeten leren oplossingen te bedenken voor onvoorspelbare problemen en situaties.

Opmerkingen:

- *Rechts is wat vager geformuleerd dan links. Links heeft met hiërarchie te maken, maar die blijft uitgaan van wantrouwen. Je ziet dat we weinig woorden hebben die de concreetheid van links hebben. Rechts lijkt een beetje laissez faire te zijn, terwijl je heel goed non-lineair kunt werken zonder laissez faire te zijn.*
- *Veel blauwe mensen gebruiken rechts om te motiveren dat ze links te werk moeten gaan. Er zit een negatieve connotatie in deze omschrijving in, terwijl er een positieve connotatie met non-lineair denkbaar is. Maar daar hebben we blijkbaar in een hiërarchische organisatie geen taal voor. Daar worstelen we mee.*

- *Er zijn twee zaken die je in een organisatie overeind moet houden omdat die anders gaat 'lekker': kwaliteit en geld. Op die vlakken moet je zo lineair als de pieten zijn. Maar hoe je daar komt, is best een non-lineaire aanpak mogelijk obv vertrouwen. Want wie komt in een organisatie om slecht te doen? Maar als ze het slecht doen, is dat we het lineair benaderen waardoor mensen zich niet vertrouwd voelen en zich niet kunnen ontplooien. Tegelijkertijd geef je aan medewerkers wel aan: niet meegaan in het proces is geen optie. Dus er zitten wel een aantal veranderprincipes en duidelijkheden achter die je wel inzet. Wellicht geeft dat een wat hardere kant aan dat non-lineaire, dat je wel een aantal richtlijnen hebt die richting geven.*
- *Doelen worden altijd vanuit een lineair kader geformuleerd. Terwijl je dat veel meer vanuit de non-lineaire wereld zou moeten formuleren. Bijvoorbeeld een idioot idee dat een onderscheidend profiel creëert. Als wij niet durven zeggen: wij zijn van gezondheid, maar: een beetje hulp geven, dan appelleer je niet aan rechter deel. Als je dus niet een geloof aan de rechterkant durft te definiëren, stuur je nooit.*
- *Het vraagstuk van links of rechts is situationeel.*
- *Je stuurt wel, maar niet obv een vooraf bedacht plan. Je doet dat steeds in relatie met de mensen waarmee je iets wilt bereiken.*
- *Een voorbeeld van een lens zoals 'bring your heart to work': mijn vader ging foto's ophalen van de eerste achterkleinkinderen, liep de AH in en vertelde dat dit z'n eerste kleinkinderen waren. Dat vertelde hij aan de verkoopster, en toen hij naar buiten liep kwam de verkoopster hem een bosje bloemen geven. Hij vertelt het aan iedereen...*
- *In de tijd van het lineaire denken moest het resultaat op een harde manier geformuleerd worden.*
- *Nav stelling: alle managers moeten dit type leiderschap in zich hebben. Als het simpel is, is het prima om voor bekende oplossingen te kiezen. Maar het hoort bij je repertoire dat je het onderscheid kunt maken.*
- *Ik denk dat je tegenwoordige veel meer vanuit je persoonlijkheid werkt, en veel minder vanuit lineaire concepten. Ook omdat de samenleving zo op elkaar aan het reageren is, dat je niet anders kan dan je daartoe verhouden.*
- *Voorbeeld: overname Heinz van Unilever. Heinz heeft sterk aandeelhoudersgerichte koers, dus winstmaximalisatie. Ze kopen Unilever en er komt meteen spanning op, want Heinz stelt: je doet niet genoeg aan aandeelhouderswaarde, want Unilever doet aan stakeholderswaarde. Dan krijg je conflict van die twee benaderingen.*
- *Als je geen leider bent, moet je niet gaan managen. Want managers die gaan manager; daar hebben we er veel te veel van, die is van de systeemwereld*
- *Kotter maakt onderscheid tussen management en leiderschap. Als leider neem je mensen mee naar de toekomst. Leiderschap is ook de kern van zelforganisatie. Een belangrijke competentie voor leiderschap is coaching. En leiderschap begint altijd vanuit de bedoeling. En manager zit veel meer in oude paradigma van het voorschrijven van het hoe.*

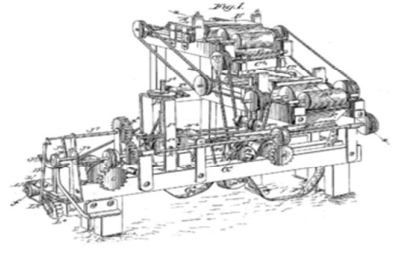
3a. Emergentie (non-reductionisme)

Je kunt een organisatie niet begrijpen door het bestuderen van de onderdelen (**reductionisme**). Zo is een slecht functionerend verpleeghuis zelden te verklaren door alleen het gedrag van een bestuurslid; het is het gevolg van vele interacties binnen en buiten de organisatie. Een raad van toezicht kan weliswaar één bestuurder als schuldige aanwijzen; zij zal snel ondervinden dat ontslag alleen doorgaans niet alle problemen oplost. Het gaat in een CAS dus niet om het individu, maar om hun onderlinge relaties. Zie het als een voetbal team: het team met de beste spelers kan verliezen met een team met minder goede spelers. Het geheel is dus meer is dan de som der delen. Dat fenomeen wordt ook wel '**emergentie**' genoemd.

Opmerkingen:

- *Het kan wel: je kunt een slecht verpleeghuis hebben door een wanstaltig slecht bestuurslid. En ook als dat niet zo is, draagt hij daarvoor wel de verantwoordelijkheid.*
- *Als je naar een individueel verpleeghuis gaat, moet je de invloed van een bestuurder verkleinen. Want het is niet waar dat je goed of slecht hebt; dat zit in de relaties, die soms goed of slecht zijn. Maar er is wel een lijn tussen het functioneren van diverse verpleeghuizen binnen een organisatie en het functioneren van de bestuurder. Maar dat betekent niet dat als één verpleeghuis onderpresteert dat dit zo is omdat de bestuurder niet deugt. Als ik kijk naar Laurens, Careyn en Amstelring: dan heeft de raad van bestuur grote fouten gemaakt in de aandacht die ze ergens voor geven. Ze waren veel bezig met de buiten kant managen, groter worden. Dus de focus van bestuurder heeft grote invloed.*

3b. Emergentie (non-reductionisme)

Reductionisme, want:	Non-reductionisme, want:
- Soms moet je afkaderen / reduceren om overzicht te krijgen en er scherp op blijven dat mensen binnen die kaders blijven. - Je moet afkaderen om niet de breedte maar de diepte op te kunnen zoeken.	- Een aspectenaanpak werkt niet; met een nieuw zorgleefplan verander je de cultuur niet.
	
➤ Stelling: Het idee dat je als management kaders kunt stellen in een complexe omgeving is een illusie.	

Opmerkingen:

- Dat je als manager geen kaders kunt stellen gaat me te ver. Het gaat er om hoe je dat doet; met wie, en of je kijkt naar draagvlak en of je een beeld hebt van hoe ver je de diepte in moet gaan en waar je van weg moet blijven.
- Wat wij in een hiërarchische organisatie deden is dat management de kaders stelden voor de inhoud. En dat is fout, want daar hebben managers de ballen verstand van. Maar dat je in die complexiteit van een team zegt: er zijn twee werelden; een inhoudelijk / professionele wereld, en een wereld die te maken heeft met geld of zaken waar de inhoud niet relevant is: in die laatste wereld zet je kaders.
- Een kader is dus niet een beperking maar geeft ruimte om je bezig te kunnen houden met waar jij graag mee bezig bent. Zo gingen we in verpleeghuisteam onderzoeken: hoeveel tijd steken ze in de facilitaire dienst. Je schrok je het leplazerus: bijna 2 uur per dag! Over iets dat elke dag voorkomt. Daar kun je de inhoud niet mee belasten; dan moet je iets doen, kaders stellen, zodat mensen zich daar niet mee bezig hoeven houden. Dus ook eenvoud creërend waardoor die inhoud meer kan bloeien.
- Ook op de Heikant zijn wel degelijk kaders gesteld; we kunnen het overal over hebben, behalve over dat dat wat bepaald wordt door wet en geld. Je kunt discussiëren over de koers, maar niet over de wet. Laten we daar ook geen tijd aan verliezen; dat geeft veel richting.

4a. (in)Stabiliteit & (dis)Balans

Hoewel stabiliteit en evenwicht belangrijke doelstellingen zijn vanuit een traditionele kijk op organisaties, wordt in een CAS juist een bepaalde mate van **instabiliteit en disbalans** opgezocht. Uit evenwicht raken wordt vanuit deze benadering gezien als belangrijke bron voor innovatie, creativiteit en veranderbaarheid. Als een organisatie te veel gericht is op stabiliteit, dan kan het zich niet aanpassen aan zijn omgeving en zijn potentieel niet maximaliseren. Daarentegen: als een organisatie zich ontwikkelt naar een instabiele staat, dan resulteert de onsamenhangendheid in chaos en zelfdestructie. Het is dus een kwestie van balanceren tussen evenwicht en losbandigheid. Zolang die krachten op elkaar inwerken wordt gewerkt op de '**rand van chaos**', en juist dan is er ruimte voor creativiteit. Dat vereist **openstaan voor verrassingen**, want dat zijn kansen om nieuwe benaderingen te vinden om doelstellingen te realiseren en om te kunnen leren.

Opmerkingen:

- *Je hebt altijd het mechanisme van unfreezing, moving, freezing. Na chaos heb je altijd de neiging om te stabiliseren. Mensen zijn bang dat dat freezing nooit meer plaats vindt; maar helaas gaat dat nooit meer plaatsvinden. Freezing is absoluut, dat alles stil staat, maar er is gewoon veel dynamiek en turbulentie. Freezing nodig voor het leerproces, die je vastlegt zodat ze een fundament kunnen vormen voor een nieuw leerproces. Dan is freezing het begin van unfreezing; dan is het circulair. Het internaliseren van waarden en normen zou een vorm van freezing kunnen zijn.*
- *Chaos en disbalans op zichzelf is natuurlijk nooit het doel. Je moet wel kunnen leren van die chaos, anders kunnen mensen ook niet meer leren. Ze moeten wel hun werk zo kunnen doen dat ze ruimte hebben om te kunnen leren. Dat vereist ook wel een steunstructuur.*

4b. (in)Stabiliteit & (dis)Balans

Streven naar disbalans, omdat:	Streven naar balans, omdat:
- Het incident is aangepakt en zwaar neergezet om het team in beweging te krijgen. - Om beweging te krijgen moet je als manager soms de boel in de soep laten lopen. - Je krijgt gedragsverandering door iets weg te nemen; daar door creëer je gevoel van onbehagen, dat moet je coachen.	- Wegnemen doe je niet als inzet voor verandering, maar als uitkomst. - Het wordt allemaal al als complex ervaren; nog meer complexiteit remt alleen maar af.

➤ **Stelling:** *Je rol als manager is vooral om te zorgen voor stabiliteit.*

Opmerkingen:

- *Is balans hetzelfde als reflectie: rust en ruimte om dingen te verwerken? Dat moet je kunnen bieden als manager. Dus een soort gecontroleerde chaos, zodat ze vanuit die chaos wel weer verder kunnen leren.*

- Tegenstellingen zijn ook argumenten die bestuurders gebruiken om niet aan zelforganisatie te hoeven beginnen. 'Als we niet hadden hoeven bezuinigen, dan waren we niet aan zelfsturing begonnen'. Dan denk ik: wie is hier nu gek? En tweede argument is *de boel in de soep laten lopen; jij bent professional, dus jij moet het maar regelen. Maar dat doen ze om te bewijzen dat het te complex is.* Dus niet vanuit visie, overtuiging en authenticiteit sturen, maar sturen om een reden en die reden gebruiken om weer managers in te kunnen voeren. Met voorbedachten rade.
- Je kunt niet iets wegnemen als je niet eerst iets gedaan hebt. *Mensen laten zitten om te regelen dat er zelfsturende teams komen; dat is onmogelijk.* Dus je moet eerst management weghalen, en dan blijkt dat ze het best goed kunnen.
- Tegenstelling: wegnemen als input aan de voorkant of als resultaat aan de achterkant: Dat is de *nuance van de stelling, want je moet de afstand van management tot de werkvloer zo groot maken dat ze niet meer te direct kunnen sturen.* Wij hebben ook nog management; kern van het verhaal is: *als de manager invloed uitoefent op de inhoud in het primair proces, dan is er geen zelfsturing.* Je moet de afstand zo groot maken dat hij geen tijd heeft om dat nog allemaal bij te houden, dan komt zelfsturing.
- Je moet het zo zien: je leert zwemmen in het diepe. Maar we zetten wel een lelijke vrouw meet een haak in de kant, dus verzuipen doe je niet.
- Het idee van een 'moderator' is goed. *Dat een team of familie weet: jullie gaan het runnen, maar je kunt altijd gebruik maken van een moderator.* Dus dat de familie vragen stelt, ipv dat de moderator zegt: zo moet je het gaan doen.
- Waarom moet het informeel contact heten? Wat is dan formeel contact? Want ik zit hier heel de dag formeel contact te hebben. Want je stuurt wel degelijk. *In mijn rol heb ik formele communicatie, want die zit aan mijn rol verbonden. Maar: ik heb wel niet-hiërarchische communicatie, maar die is nog steeds formeel. Ik blijf de bestuurder.* Als je het informeel noemt, lijkt het geen sturend contact. Maar dat is het wel. Dus als informeel 'niet sturend' betekent, dan ben ik het daar niet mee eens. Want decentraliseren doe je met sturend gedrag. Ook dit illustreert het probleem van taal: vanuit een taal uit de hiërarchie probeer je een andere wereld te beschrijven. Ik heb er moeite mee dat de wereld die je probeert te schetsen, die van non-lineairiteit, wordt omschreven met softe woorden als informeel. *Dynamisch contact en dialoog is iets anders dan informeel.*

5a. Zelforganisatie en decentralisatie

In een CAS is geen centrale controle, maar **verdeelde controle**. Deze ontstaat uit een proces van **zelforganisatie**, die niet wordt ontworpen of gecontroleerd door een centraal orgaan of plan. Medewerkers of afdelingen zijn in deze benadering zelforganiserend omdat ze zelf ondervinden hoe ze verandering kunnen organiseren. Zelforganisatie ontstaat in een organisatie die door te **experimenteren** antwoorden op problemen ontdekt. Leiderschap komt dan in wezen neer op het faciliteren van deze zelforganisatie door mensen meer autonomie toe te kennen, zodat die zelf antwoorden kunnen geven op ontwikkelingen in de omgeving. Dit vereist meer **decentralisatie** en ruimte voor **informeel contact**, zodat de organisatie meer ruimte heeft om zichzelf aan te passen door informatie uitwisselingsrelaties die niet beperkt worden door regels.

- *Vertaling van control is vooral beheersing. Maar er zijn complexe maatschappelijke processen gaande waarin hiërarchie als leidend organiserend principe, ook over een relatie met familie heen, niet meer werken. Ook door technologie, netwerken; dat speelt allemaal een rol. Dus: vanuit mensen organiseren (klanten, familie, professionals) en daarbij passende nieuwe beheersingsmechanismen. Andries Baart zegt: als systemen (als beheersingsinstrument) niet meer werken, dan komt het aan op verstandig gedrag. Dan is dat je beheerssysteem. Terwijl beheersing in de oude context gaat over een centraal beheerssysteem; dat is iets anders van verstandig gedrag. Die moet wel gekoppeld zijn aan de bedoeling. Vroeger was de hiërarchie het leidend principe, en nu is de doelstelling het leidend principe. Dan heb je die hiërarchie een stuk minder nodig of minder nodig.*
- *Bij zelforganisatie hadden we vier kaders (centraal beheerssysteem). Daarin gaven we duidelijk aan: waar ben je als team zelf verantwoordelijk voor. Monitoren van zorgproces, roosteren, ziekteverzuim, nieuwe bewoners. Maar het is geen zelfsturing, omdat er kaders zijn (zoals CAO of kwaliteitskader) waarbinnen je die vrijheid hebt. Daar proberen we ruimte in te creëren door anders invulling te geven aan die kaders.*
- *Zelforganisatie is ook een antwoord op de toegenomen complexiteit. Ook uit weerstand tegen regels en systemen; wordt te veel om te behappen; dus de beoogde sturing (positievere labelling dan beheersing) die er van uit gaat, kan niet meer. We lopen tegen de grenzen aan van een oud paradigma.*

5b. Zelforganisatie en decentralisatie

Pro's & cons van zelforganisatie

Voordelen zelforganisatie	Kanttekeningen zelforganisatie
- Teams met een overzichtelijk stukje werk lukt dit goed. - Hoe minder complexiteit, hoe groter de mate van zelforganisatie.	- Zelforganisatie is meer dan het lijkt; niet iedereen wil die verantwoording afleggen. Teams laten zich vaak ook leiden door gelatenheid (het is niet anders). - Door zelforganisatie krijgen bepaalde aspecten van zorg veel minder aandacht.
➤ Stelling: Zelforganisatie heeft zoveel randvoorwaarden en kanttekeningen dat je dit als manager nauwelijks kunt beïnvloeden.	

Opmerkingen:

- Met dit stuk kan ik helemaal niks, omdat dit twee keer framed. Het een is alsof het een ideaal is, het ander is vanuit negatief beeld. De kern van zelforganisatie is namelijk: wat is jouw mensvisie? En: op welke manier probeer je een samenhang te creëren. Als je daar van bovenaf voor verantwoordelijk bent, kies je voor het beeld rechts omarmen. Maar als je denkt dat mensen binnenkomen dat ze goed willen doen en dat in samenhang willen doen, dan heb ik daar niks mee. Als je opnieuw begint, dan heb je deze discussie niet. Dit is een discussie tussen hiërarchische mensen die voor of tegen iets zijn. Dan zegt het niet zozeer iets over zelforganisatie, maar over hiërarchische mensen die het over zelforganisatie hebben.
- Wanneer krijg je behoefte aan een manager? In geval van bijvoorbeeld behoefte aan arbeidsdeling, maar niet iemand die van bovenaf moet sturen.
- Het beoordelen van zelforganisatie vanuit management is een contradictie. De stelling suggereert dat je die manager nodig hebt, maar dat is niet zo. Het zijn twee zelfstandige entiteiten, teams en management die niets met elkaar te maken hebben. Wat gebeurt er dan, als je dat naast elkaar zet? Je moet er als bestuurder of manager niet steeds boven gaan hangen. Het feit dat de arts boven de verpleegkundige zit, is net zo fout. Ook zij moeten naast elkaar komen te staan. Want die dokter heeft geen verstand van zorg.
- Als je als manager centrale beheersing overeind wilt houden en toch zelforganisatie in wilt voeren, dan kan dat niet.
- De stelling is een vermenging van twee paradigma's. Dat is inherent aan een paradigma overgang.
- Het is een utopie om te denken dat iedere medewerk zelforganiserend is, maar dat het team met elkaar zelforganiserend is. En dat ze daarin afspraken maken op basis van affiniteit e.d. We hebben ooit Belbin rollen in thuiszorg met elkaar bekeken; je wilt niet allemaal dezelfde rollen. Er zijn een paar gespits op hygiëne, anderen op iets anders. Als dat evenwicht er is, is het goed. Over dat evenwicht moet je de dialoog voeren.
- Gisteren hadden we vakgroep met daaronder expertgroepen waar de vraag op kwam; hoe zet je de aandachtsvelder in zijn kracht om die kennis ook over te dragen? Nu zitten we in een fase dat die medewerker wel expert is, maar daarmee lukt het nog niet om het niveau in het team omhoog te krijgen. We zijn nu wel toe aan die vervolgstap: het uitdragen van dat waar je expert in bent.
- Dat is ook onderdeel van de paradigmawisseling waar we in zitten. Dat geeft veel onduidelijkheid en onbekendheid. Het zo mooi zijn als we op alle teams een seniore rol hebben die die experts helpt met: hoe deel je kennis. Dat is een rol van deze tijd, die past in de paradigmaverandering die over 5 jaar veel vanzelfsprekender is dan nu.

- Vroeger hadden we Mery en Wilma; die wisten alles. Dat was een kracht en werd een zwakte, omdat de teams zelf minder zelforganiserend werden daardoor. Toen hebben we dat in aandachtsvelders aangesteld; maar je hebt nog een **vliegwiel nodig om ze hun kennis over te laten brengen. Je hebt altijd een zekere werkverdeling nodig; dat hebben wij aandachtsvelders genoemd.** Je wilt ook niet dat iedereen in je team dat allemaal moet weten, maar wel waar het hun eigen inzet daarvan betreft. Maar aandachtsvelder is kartrekker.
- Je hebt ook expertenwerken, en dat is in z'n omvang zo groot dat je dat niet in iedereen kunt verankeren. Hoe dat over 10 jaar is, weet ik niet.

5b. Zelforganisatie en decentralisatie

Hiërarchie

Geen hiërarchie, omdat:	Wel hiërarchie, omdat:
- Medewerkers moeten zelf de spil worden rondom dat project, niet de manager. - Door managers worden medewerkers steeds teruggetrokken in het oude paradigma. - Enige afstand als manager helpt, zodat je je er niet teveel mee gaat bemoeien.	- Een afdelingshoofd is nodig om zelforganisatie op gang te brengen; de manager als vliegwiel door zaken te benoemen. Ga daarbij niet op de preekstoel zitten, maar blijven vragen. - De manager moet mensen helpen zien waar het uit balans gaat; zorg als manager voor rustpunten. - In het uiterste geval moeten teams ergens op terug kunnen vallen (als het niet lukt, hak ik de knoop door). Mensen krijgen veel met onzekerheden te maken; dan is het goed dat ze weten waar ze terecht kunnen. Geef hen betrouwbaarheid, integriteit en duidelijkheid als houvast. Maar de manager komt pas in actie als de hoofdzuster vast loopt.

- **Stelling:** Hiërarchie en management is vooral een barrière voor zelforganisatie en decentralisatie.

Opmerkingen:

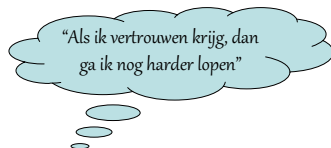
- Je gaat er van uit dat de organisatie een vaststaand gegeven is, en dat die zich moet ontwikkelen. **Een team bestaat nooit in zichzelf, maar heeft externe energie nodig om te kunnen blijven leven. In een organisatie context noemen we dat de manager. Wat ik merk dat wij het concept organisatie dominant maken aan het proces waar het eigenlijk over gaat, namelijk: zorg verlenen. En als je naar Google en Apple kijkt: die maken de ander dominant, en maken de organisatie daar passend bij. Wij zijn vanuit een traditie gegroeid en zeggen; we moeten het afbreken en opnieuw opbouwen. Maar als ik het opnieuw zou kunnen beginnen zou ik geen Surplus of Sensire maken. Dus je zegt dit in de context van vandaag.**
- De connotatie met de term hiërarchie heeft in deze stelling iets met macht te maken. **Maar er is wel degelijk een vorm van hiërarchie nodig om de zelforganisatie op gang te brengen; dat is die energie van buiten**
- Ik denk niet dat het een barrière is: **ergens moet er een stuk hiërarchie zijn, dat vinden medewerkers ook fijn, maar je moet op bepaalde momenten je afstand kunnen bewaren. Dus soms moet je er heel bewust er voor kiezen om een stap terug te doen. Als je daar veiligheid in geeft, dan kom je het verst. Maar overbodig ben ik niet, omdat er altijd zaken zijn die een team niet op wilt pakken. Zoals stuurlijsten. Als manager kom je steeds meer in een coachende rol en op bepaalde dingen kaders mee geeft, en voor de rest het bij het team kunt leggen.**
- **Door afstand te nemen kun je je er beter mee bemoeien, omdat je het dan in een andere context kunt plaatsen.** Door een bepaalde afstand kun je het ander belichten van: heb je hieraan gedacht, kijk er eens zo naar. Dan heeft een team iemand nodig

die er anders naar kijkt. Zodat je het ook kun reduceren naar proporties die ook behapbaar zijn.

- Volgens mij is er een ander leiderschap nodig. Een paar jaar geleden concludeerden we dat de rol van rayonmanager heel systemisch was. Leiderschap heeft zich vanuit die systeemwereld gefocust op voorschrijven van het hoe, en dat vastleggen in systemen en opleggen en daarop controleren. *Als dat voorschrijven van hoe eindig is, want dat werkt niet meer, verschuiven we terug naar de bedoeling. En sturen vanuit de bedoeling.* Dat gaat niet over hoe, maar met elkaar een waarde basis vinden en een bedoeling formuleren waaraan je handelen moet voldoen. *Dan kom je niet op voorschrijven, maar op coachen en reflecteren.*
- Als de kracht in het team toeneemt, is er minder hiërarchie nodig. Maar dat is echt doordat er meer leiderschap in het team komt. Dan is reductie van managers de uitkomst (niet de inzet / het startschot).
- Er zal altijd een eindverantwoordelijke moeten zijn, want er zijn altijd onderwerpen waarbij je als team ondersteuning moet kunnen vragen. Dus een bepaalde mate van leiderschap is nodig; of dat altijd de teamleider blijft is de vraag. Zie het als een voetbalveld waarin je spelers hebt, een gemêleerde samenstelling: een spits, een aanvoerder (wijkzuster in de thuiszorg); maar er is ook een trainer die, wanneer het nodig is, bepaald. Maar de rest moet op het veld gebeuren, met elkaar.
- De uitkomst van de vermindering van teamleiders werkt uit in het uiteenvallen van grote organisaties. En dat er nieuwe ondersteunende structuren komen om die nog veel zelfstandigere teams dan nu nog veel beter te ondersteunen. Buurtzorg? Ja: die hebben een goede prikkel in het systeem gebracht.

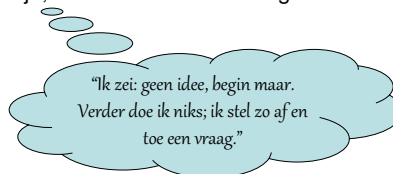
5b. Zelforganisatie en decentralisatie

Veiligheid en vertrouwen



- Je moet naar iets anders dan voorschrijven van het hoe; gevolg is zelforganisatie.
- Zelforganisatie is mooi, maar zelfregulering gaat verder: dat vereist vertrouwen.
- Niet doelmatigheid afknijpen tot het gaatje, maar teams de ruimte geven.

➤ **Stelling:**
Veiligheid en vertrouwen creëer je niet als manager; dat doen teams zelf. Dat is het proces van zelforganisatie.



Opmerkingen:

- Vertrouwen zit wel degelijk in de relatie en interactie; nu lijkt het alsof de manager en het team twee gescheiden werelden zijn.
- Als je denkt dat mensen altijd ontsporen als je niet stuurt, dan moet je niet aan zelforganisatie gaan beginnen: dan moet je iets anders gaan doen.
- De authenticiteit is altijd cruciaal; als je authentiek bent, creëer je altijd vertrouwen. Ook al ben je een stijve hark van een baas. Als die maar authentiek is. Dus authenticiteit is vehikel voor vertrouwen. En het zit in kwetsbaarheid.
- En zaken oppakken wat mensen aangeven; dat geeft ook vertrouwen. Dat hebben we ook op de Heikant gezien; kortcyclische verbeteringen.

5b. Zelforganisatie en decentralisatie

Leren en opleidingsniveau

- Je moet teams coachen op zelforganisatie door **vragen te stellen; wat heb je van mij nodig?** Creëren kunnen medewerkers niet, wel reageren: daarom moet je de goede vragen stellen.
- We hebben het stuk rondom **houding en gedrag onderschat**; mensen moeten leren een persoonlijke relatie aan te gaan door te vragen naar normen en waarden.
- Door te doen alsof het eenvoudig was is er een **te laag scholingsniveau** ingeslopen; daarmee hebben we de complexiteit niet onderkent:
 - Het vereist een bepaald niveau om **dialoog te voeren over verwachtingen en zingeving**;
 - Je hebt **rolmodellen** nodig; daar is niveau 3 niet voldoende voor;
 - Voor mensen met niveau 3 is een **goed zorgplan maken te complex**.

➤ **Stelling:** Voor dat we toe zijn aan zelforganisatie en andere principes van complexity, moeten we als managers zorgen voor een hoger scholingsniveau.

Opmerkingen:

- *Dat je meer intelligentie nodig hebt voor zelfsturing is evident (scholingsniveau niet per definitie; want we hebben hele domme wijkzusters). Daarom is de verandering intramuraal ook moeilijk dan extramuraal; omdat op extramuraal een hoger scholingsniveau zit. Het werd pas succesvol toen we het niveau omhoog gingen krikken.*
- *Ik denk niet dat er een hoger scholingsniveau nodig is. Dat is een transitieprobleem; omdat we nog niet zo goed kunnen, werken vanuit zelforganisatie, denken we dat we daar een hoog scholingsniveau voor nodig hebben (dat is ook een van de denkfouten van Buurtzorg).*
- *Het heeft veel meer te maken met de zes basisprincipes van Hostmanship; dat heeft niks mee te maken met opleidingsniveau. Ik heb genoeg mensen met niveau 5 gezien die dat niet snappen en willen, en niveau 2 waar dat wel het geval was. Basisprincipes zijn veel belangrijker dan opleidingsniveau.*
- *Op transitieniveau zie je wellicht dat op populatieniveau hoog opgeleiden die het wat makkelijker op pakken. Maar er is wel een verschil tussen snappen en houding en gedrag. Een arts snapt het wel, maar als je vraagt: snap je het dat als je visite gaat lopen en een medewerker zich niet goed heeft voorbereid, dat jij haar moet aanspreken? Dan verwacht ik dat je daar je verantwoordelijkheid in neemt. En niet alleen in de koffiekamer gaat zeuren dat het daar niet goed geregeld is.*
- *Thema's als 'een leven lang leren' en intervisie; dat zijn ook twee aanknopingspunten die in dat nieuwe paradigma niet toevallig veel aandacht krijgen. Ook dat zijn mechanismes die in plaats komen in plaats van voorschrijven door protocollen, regels en systemen.*

5b. Zelforganisatie en decentralisatie

Lef en moed

- De 'firewall' is het lef om bepaalde eisen van de buitenwereld die beroep doen op het zorgproces tegen te houden.
- Je moet moed en lef hebben om **uit het huidige paradigma te stappen**: moed is gedrag, lef is actie. En dat stimuleren door te zeggen; wees niet voorzichtig, ga het doen.
- **Naarmate mensen beweeglijker worden krijgen wij daar last van**; het moment komt dat mensen zeggen: dit doen we niet meer. Dat is een teken van groei.

➤ (Tegen)stelling:

Lef is als manager tegen de buitenwereld zeggen: tot hier en niet verder! (complexity reductie)

VS

Lef is als manager te zorgen dat je de buitenwereld optimaal verbindt met de binnenwereld en vervolgens los laat (complexity absorptie)

Opmerkingen:

- *Wil je deze beweging aan gaan, ga dan in elk geval links gaan en als dat lukt, ga dan naar rechts. Stel dat wij zelfsturing waren begonnen zonder dat ik tegen de raad van toezicht had gezegd: je blijft er nu 3 jaar van af. Dan was het eerder al mislukt, want dan hadden zij druk op verhoogd om meer productiviteit te leveren; dan ben ik verloren. Je **moet ergens een bescherming zetten om die chaos te creëren**. En als je die niet aan het begin zet, dan krijg je 'm halverwege ongelofelijk om je kiezen.*
- *Als bestuurders niet aan de voorkant dit soort kaders stellen, dan gaan ze halverwege niet **authentiek gedrag** vertonen, en dan ben je het kwijt. Dan zit je alsnog in de systeemwereld*
- *Dat is ook onderdeel van de paradigmashift: **lef is niet altijd voldoende om verandering tot stand te brengen. Het is een ingrediënt. Maar het is onderdeel om de paradigmashift tot stand te brengen.***
- ***Iets tegenhouden is te eenzijdig, maar het gaat erom om er tegenover te zetten. Dat je het vertaalt op een manier die vernieuwend is. Dat brengt het verder; anders houd je alleen maar tegen en komt er meer tegendruk, je moet het ontladen door iets anders dan het huidige. Betekenis geven in het nieuwe .***

6a. Connectiviteit door participatie en diversiteit

Zelforganisatie neemt toe als de connectiviteit toeneemt; de verbindingen en wederzijdse afhankelijkheid tussen de diverse agenten. Hoe groter de connectiviteit en diversiteit van verbindingen en agenten, hoe meer informatie binnen en buiten de organisatie wordt uitgewisseld, hoe meer veranderbaar de organisatie. Dat soort verbindingen zie je vaker bij informele dan bij formele organisaties. Participatie van diverse stakeholders, bijvoorbeeld bij strategische vraagstukken, is een manier om de connectiviteit zo groot mogelijk te maken. Participatie in besluitvorming is hier een belangrijk voorbeeld van. Doordat meer mensen deelnemen aan het besluitvormingsproces neemt het aantal interpretaties toe, waardoor ook de complexiteit van de organisatie toeneemt (en sneller opereert op de rand van chaos). Te veel connectiviteit kan ertoe leiden dat er geen herkenbaar gedrag ontdekt kan worden, wat zelforganisatie bemoeilijkt. Te weinig connectiviteit leidt tot een starre organisatie die niet anticipeert op zijn omgeving.

6b. Connectiviteit door participatie en diversiteit

- Een Poolse Landdag kun je voorkomen doordat aanwezig hun achterband zelf gecommitteerd houden.
- Medezeggenschap wordt zeggenschap: ze zitten aan tafel bij alle onderwerpen. Dat betekent ook: verantwoordelijkheid.
- Zoveel mogelijk gezichtspunten naar binnen halen, want mensen met een andere insteek of zegswijze; dat houd je scherp. Samenstelling van de groep niet uit het huidige, maar een nieuw paradigma. Zet ze in een situatie die helemaal nieuw is.

➤ **Stelling:** Als managers moeten wij zorgen voor meer Poolse Landdagen.

Opmerkingen:

- De Poolse Landdagen is bij ons tot 0 gereduceerd. Poolse Landdag heeft een negatieve connotatie, want daar komt nooit wat uit.
- Maar: *we creëren op dit moment heel veel ontmoeting. Voor inhoud en voor verbinding en de dialoog die daar tot stand komt. Om te horen en ervaren wat er leeft en luisteren wat mensen nodig hebt; dat kun je hier niet bedenken. Ik snapte pas hoe het met die maaltijden ging toen ik een keer mee ging eten. En zag hoe je met 9 dementerenden en nog een mailtijd koken in je eentje als niveau 1 woonbegeleider de boel moet runnen: toen gingen bij mij wel even de ogen open*
- Bij de strategische sessies waren juist de opmerkingen die mij raakten, die die niet van zorg kwamen. Maar van Jeugd of Welzijn. Zo had ik het nog niet gezien.
- *Diversiteit moet ook in het kleine zitten; te vaak suggereert diversiteit iets groots. Het gaat om het organiseren van dialoog. Door het soms te laten gebeuren en ontstaan; zoals geen familiegesprekken maar gewoon in gesprek gaan waar het ontstaat. Daar meer naar op zoek gaan; dan maak je het klein en cyclisch, in plaats van groot en structureel.*

7a. Betekenis door dialoog, verandering door contradicties

Het is van belang dat managers de **context managen**; ze moeten de relaties tussen agenten ontdekken door hun onderlinge connecties te gaan zien. Het accent bij managen ligt niet op het nemen van beslissingen, maar op het **betekenis creëren door dialoog**, interpretatie, observatie, reflectie en ervaring. Dialoog is een belangrijk mechanisme voor collectief denken en organisationeel leren. Leiders moeten betekenis helpen geven aan wat er gebeurt door veranderingen te interpreteren, in plaats van dat zij de verandering zelf moeten creëren. Vanuit **tegenstellingen, conflicten en spanningen** in de organisatie kan een dialoog ontstaan die een belangrijke kracht vormt om te kunnen veranderen. Conflict van tegengestelde visies en interpretaties zijn nodig voor **zingeving** om goede besluiten te kunnen maken.

Managen in een CAS is per definitie **paradoxaal**. Zorgmanagers moeten enerzijds binnen een hiërarchie opereren waar zij met behulp van planningssystemen en analytische processen hun bedrijfsvoering op orde proberen te houden. Tegelijkertijd moeten zij opereren in een informeel netwerk dat diezelfde systemen juist probeert te ondermijnen ten dienste van creativiteit en veranderbaarheid. Deze contradicties kunnen gebruikt worden als **momentum voor verandering**.

7b. Betekenis door dialoog, verandering door contradicties

Dialoog

- Het gaat om een **dynamische, continue dialoog** met alle betrokken partijen **obv volledige transparantie**.
- We moeten meer met elkaar (klanten, externe toezichthouders, medewerkers) **in gesprek gaan**; tot nu toe schuwen we dat gesprek
- **Als je het omdraait: jij komt hier wonen; wat wil jij? Dat is de dialoog!**
- **Conflict** is de basis van beweging, van verandering. Het toelaten van diversiteit is toelaten van conflict

➤ **Stelling:** *We gaan conflicten veel te vaak uit de weg.*

Opmerkingen:

- *Ja; die gaan we te vaak uit de weg. Maar: welk conflict? In het begin hebben wij heel veel conflicten onderling laten ontstaan, en minder in de hiërarchie. Mijn eerste twee jaar zat vol met rondrijden om teams te bezoeken om het te hebben over wat ik ze nu wel weer aangedaan had. **Je moet hiërarchische conflicten uit de weg gaan, want dat zijn alleen maar wij – zij conflicten. Het werd de truc om uit dit hiërarchisch conflict te stappen en conflict te laten ontstaan op basis van leergedrag, conflict als leermoment: wat doen jullie er mee? Dus je gebruikt hiërarchie als coachingsinstrument. Dat is ook fundamenteel voor zelforganisatie en ontwikkeling van de organisatie; dat conflict verandert. En als manager moet je de moderator zijn om die te creëren. Je moet dus conflicten creëren in de horizontale verbinding.***
- Vanuit sociologische invalshoek is conflict vooral een uiting van verschil, van diversiteit. **Diversiteit gebruiken als basis voor dialoog, geeft nieuwe betekenis. Maar met diversiteit trek je dit los van de negatieve connotatie van het woord 'conflict' en wordt het waarde vrijer.** Bewust zijn en gebruik maken van diversiteit; we missen nog een stuk competentie om die dialoog met familie op een goede manier te voeren.

- Conflict is een eenzijdige benadering; dan laat je het bredere terrein van diversiteit aan opvattingen liggen. Conflict is niet altijd in de vorm van meningsverschil; de ruzie kant van conflict. **Het neemt afstand van: alle neuzen dezelfde kant op.**

7b. Betekenis door dialoog, verandering door contradicties

Paradoxaal

- Formeel of informeel is **situatie afhankelijk**. Formeel op de resultaten die je afsprekt, informeel op de relatie. Soms stuur je op harde cijfers vanuit de bedrijfsvoering, meestal ga je voor de relatie met bewoners en medewerkers.

- Na het **incident** hadden we veel meer effect van dingen dan in een stabiele situatie. Het **momentum** helpt om te veranderen; zonder het momentum kost veranderen veel meer moeite.

➤ **Stelling:** Zonder een directe aanleiding, zoals een incident, heb je geen momentum en is duurzame verandering onmogelijk.

Opmerkingen:

- **Ja; momentum heb je nodig, maar de aanleiding hoeft niet negatief te zijn.** Wij vielen uit Meavita; dat gaf zo veel energie om te denken; kan ik die energie bundelen om op een andere manier na te denken over onze organisatie. Er was wel negativiteit, maar het feit dat we uit Meavita stapten en weer voor onszelf gingen zorgen was wel een energiebron die ik aangegrepen heb. Als dat er niet is, kun je niet veranderen. **'Never waste a good crisis'.**
- **We moeten gewoon 20 miljard uit de zorg halen, in een keer, dan gebeurt er iets leuks. Zo lang we te rijk zijn kunnen we het oude systeem niet ontmantelen.** Als bestuurder kan ik dat moment ook creëren. Die primaire processen zijn zo sterk, dat je je dat best kan veroorloven. Daarmee gaat de franje er van af, daardoor kun je radicaliteit inbrengen. Je zult het wel zelf radicaal maken; hoe je dat doet is nog wel de vraag
- **Een momentum moet niet voorwaardelijk zijn voor duurzame verandering. Het kan helpen voor versnelling en betekenisgeving.** Maar om dat om te draaien, dat het voorwaardelijk is, dat niet. We kozen zelf voor bepaalde projecten (zorgen zonder zorgen). Dat kwam voort uit het onderbuikgevoel dat we het niet goed genoeg deden voor bewoners en medewerkers; het was niet zozeer financieel urgent.

7b. Betekenis door dialoog, verandering door contradicties

Betekenis/zingeving

- De familie heeft **10 uitgangspunten geformuleerd: hoe gaan we met elkaar om?** Daardoor ontstaat dialoog en zijn kunnen verandervoorstellen aan deze waarden worden getoetst.

- De lens 'Zie Mij' wordt steeds meer een toetssteen voor je handelen. We beschrijven geen werkprocessen maar leren mensen omgaan met betekenis geven aan de lens Zie Mij.

- 'Zingeving' en 'Waardes' zijn van die zware begrippen. Zingeving roept bij mij alleen iets op **in verbinding tot passie. Zingeving aan het leven van de bewoner**; zo zie ik het liever. 'Nodig zijn' heeft te maken met zingeving.

➤ **Stelling:** Betekenisgeving is geen kerntaak van managers.

