

R U T H R A E S

**OMGAAN MET
VERANDERING
IN DE
ZORGSECTOR**

**VAN MANAGEMENT NAAR
GEDEELD LEIDERSCHAP**

Lannoo
Campus

D/2024/45/46 – ISBN 978 94 014 9975 0 – NUR 870, 801

Vormgeving omslag en binnenwerk: Adept vormgeving
Auteursportret: Peter Bauwens (Photology Geraardsbergen)

© Ruth Raes & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2024.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij, de
boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar ge-
maakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere
wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de
uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Vaartkom 41 bus 01.02
3000 Leuven
België

Postbus 23202
1100 DS Amsterdam
Nederland

www.lannoocampus.com

Inhoud

Lezers over <i>Omgaan met verandering in de zorgsector</i>	3
Een boek voor jou?	13
De casus van Marianne	13
Dit is wat je mag verwachten	14
Leeswijzer	19
Samenvatting: de Navigatiedriehoek als instrument	21
1 Visie: waar gaat de reis naartoe?	25
Maak van je visie een schitterende Poolster	26
Betrek de juiste mensen	28
Verbind belangen via een waardenkader	29
Houd de visie levend	32
Samenhang in de Navigatiedriehoek	33
2 De mens: de collega's meenemen aan boord	35
Wat je moet weten over onze genen en ons gedrag	35
Ons brein en ons wereldbeeld sturen ons gedrag	36
Ons luie brein verleidt tot onaangepast gedrag	42
De rol van persoonlijkheid en intelligentie	45
Omgaan met hoe iemand zich in groepen gedraagt	48
Wat je moet weten over onze gemeenschapsbehoefte	49
Boetseer mee de identiteit van de groep	50
Speel met eigenbelang en gedeeld belang	52
Versterk de 'know-like-trust'-factor	54
Durf feedback geven	57
Omgaan met ego's	61
Wat je moet weten over onze onderscheidingsdrang	61
Zorg ervoor dat mensen succesvol kunnen zijn	63
Kijk voorbij de mythe van weerstand tegen verandering	65
Als mensen over grenzen gaan	67

Kunnen mensen écht veranderen?	69
Ondersteun collega's in hun leerproces	70
Help elkaar op weg	71
Aanvaard dat je niet iedereen kunt helpen	73
Scheep een omgeving die uitnodigt tot leren	75
Samenhang in de Navigatiedriehoek	77
3 Organisatiecultuur: mensen samenbrengen onder dezelfde vlag	79
Opbouwende samenwerking organiseren	79
Wat je moet weten over het ontstaan van cultuur	80
Bouwen aan samenwerking vergt aandacht en volharding	82
Versterk het gedeeld belang richting verandering	85
Maak afspraken die het wederzijds belang bewaken	89
Begrijp de groepsdynamiek en ga om met weerstand	90
Doorzie het spel van wij-zij groepsidentiteiten	94
Het wij-zij denken overstijgen	95
Faciliteer gesprekken over menings- en cultuurverschillen	99
Leiderschap organiseren	102
Wat je moet weten over de oorsprong van leiderschap	102
Trap niet in de valkuil van Superman	103
Omgaan met informeel leiderschap	105
Gedeeld leiderschap en zelfsturende teams	107
Zorg voor psychologische veiligheid	110
L(ij?)derschap als conflicten onoplosbaar lijken	113
Samenhang in de Navigatiedriehoek	117
4 Management: het werk organiseren	119
Definieer kernopdrachten die ertoe doen	119
Ontwikkel systemen die doelgericht werken ondersteunen	122
Aanwervingsbeleid	123
Ontwikkelbeleid	125
Feedback- en bijsturingsbeleid	127
Belonings- en waarderingsbeleid	130
Heldere rollen en doelen en de juiste middelen	131
Zinnvolle processen en procedures	133
Bouw structuren die samenwerking ondersteunen	135
Van nadruk op management naar nadruk op mensen	137
Samenhang in de Navigatiedriehoek	139

5 Context: omgaan met verandering	141
Wat je moet weten over het Cynefin raamwerk als leidraad	143
Omgaan met de context in de praktijk	146
Omgaan met de onzekerheid van niet-weten	146
Besteed aandacht aan (zwakke) signalen van verandering	147
Schat de context in en maak je actie gepast	148
Samenhang in de Navigatiedriehoek	151
Navigeren in woelig water, de casus van Marianne	153
Visie (en het management van kernopdrachten)	153
De mens (en het management van ondersteunende systemen)	154
Organisatiecultuur (en het management van ondersteunende structuren)	157
Context	158
Samenvattend	159
En nu? Hoe ga je verder?	161
Over Ruth Raes	163
Literatuur	165
Noten	167

Een boek voor jou?

De casus van Marianne

Marianne werkt in een woonzorgcentrum. De organisatie wil naar een cultuurverandering met meer aandacht voor palliatieve en levenseindezorg. Als referentiepersoon palliatieve zorg is Marianne daarvoor verantwoordelijk, samen met een klein team. Ze is gepassioneerd door haar job, door zorg voor mensen en ze heeft een uitgesproken idee over hoe die zorg eruit moet zien. Van haar directie krijgt ze de vrijheid om haar beleid autonoom uit te stippelen.

Maar soms mist ze een klankbord: collega's en een directie die kritisch met haar meedenken. Zeker wanneer ze ziet hoe collega's vaak niet de tijd kunnen – soms ook willen of durven – maken om op een ondersteunende manier aan palliatieve zorg te doen, op maat van de bewoner. Het valt niet mee haar zorgdoelen richting palliatieve bewoners te combineren met het ondersteunen van de collega's bij wie ze de werkdruk voelt toenemen. Ze voelt ook hoe de familie van bewoners steeds mondiger wordt. Ze weet niet goed hoe ze daarmee om kan gaan.

Wat het voor Marianne nog lastiger maakt, is dat ze het gevoel heeft dat zijzelf en de mensen van het palliatieve zorgteam wat scheef aangekeken worden. Want voor wie met palliatieve begeleidingen bezig mag zijn, is de job toch net iets meer relaxed. Je kunt net iets meer tijd nemen om wat te babbelen en 'er te zijn' voor de bewoner. Eigenlijk willen de collega's vooral zelf op die manier kunnen zorgen. Voor al hun bewoners, ook zij die geen palliatieve zorgbehoeften hebben. Want het moet allemaal zo snel, de werklast weegt, de tijdsdruk weegt. Hier en daar is er wel eens iemand die dat hardop durft verwoorden: aan palliatieve zorg mogen doen, is luxe. Blijkbaar mag dat gezegd worden, de opmerking wordt niet bijgestuurd. Maar de jaloezie doet pijn. Andere collega's zijn vooral opgelucht dat palliatieve situaties door anderen worden opgevangen. Want wat zeg je aan een bewoner en aan familie als je weet dat iemand richting levenseinde gaat? Dat is geen gemakkelijk onderwerp. De zorgvoorziening wil eigenlijk ook wel met die collega's rekening houden. Ze laat onuitgesproken toe dat de verantwoordelijkheid voor palliatieve zorg maar bij enkele personen ligt. De directie lijkt tevreden met die aanpak, Marianne en haar collega's van het palliatieve zorgteam doen het goed. De bewoners en hun familie zijn tevreden. Die bevestiging krijgt Marianne ook van haar directie. En toch vindt ze niet dat er een echte palliatieve zorgcultuur groeit. Situaties worden niet altijd tijdig opgemerkt en de zorg is te veel afhankelijk van een handvol medewerkers. Met die boodschap vindt ze geen gehoor. Het is lastig voor Marianne, maar het gaat. Ze is een geboren optimist en een doorbij-

ter, ze laat zich niet ontmoedigen. Binnen de context zoals die is, is ze goed bezig. En toch. We zien Marianne zo'n vier keer per jaar in de Werkgroep WZC die we als Netwerk Palliatieve Zorg organiseren. Ook tussendoor neemt ze wel eens contact op om haar nood te klagen. Naarmate de tijd verstrijkt, zien we haar energie afnemen. Waar Marianne vroeger gepassioneerd uit de hoek kwam, zien we steeds meer moedeloosheid. Tot de dag dat we een absentiebericht krijgen voor de werkgroep. De dokter ziet haar afglijden richting burn-out en schrijft rust voor.

DIT IS WAT JE MAG VERWACHTEN

Herken je je in deze situatie? Als Marianne? Haar leidinggevende? Als directeur of bestuurder van een organisatie waar je mensen als Marianne of haar collega's tegenkomt?

Dan is dit boek iets voor jou.

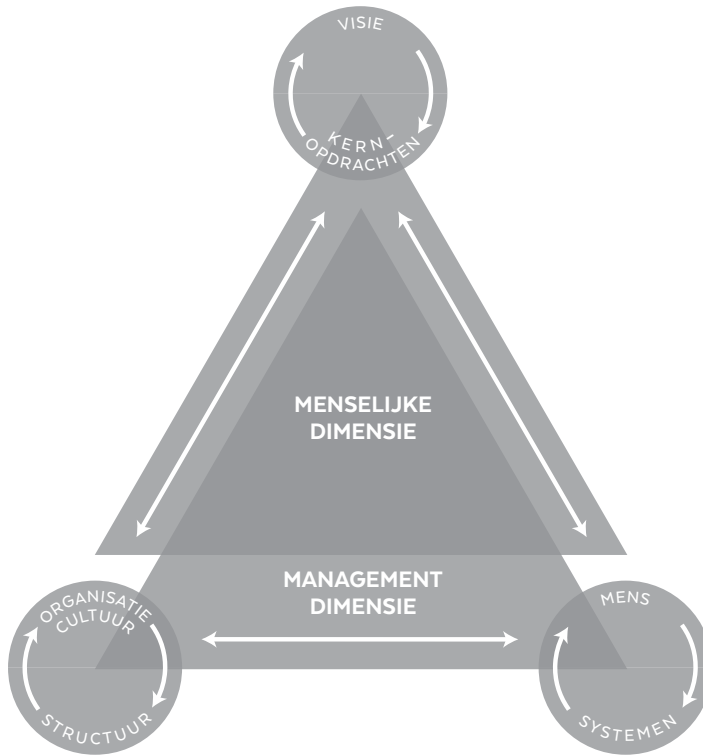
We leven en werken in een omgeving die voortdurend in verandering is, met mensen die goed of minder goed in staat zijn zich aan veranderende situaties aan te passen. We werken samen met mensen die elkaar in hun gedrag beïnvloeden, waardoor samenwerking leuker of lastiger wordt. En we werken in en met structuren en systemen waardoor we ons eerder ondersteund of eerder geremd voelen. Dat is onze realiteit.

Dat is niet enkel binnen de muren van onze organisaties zo. In de zorgsector wordt steeds meer gewerkt in netwerken van organisaties die elkaar aanvullen als het gaat om gepaste, geïntegreerde zorg op maat van de burger en zijn individuele zorgbehoeften. In die netwerken zie je eenzelfde dynamiek. De ene zorgpartner wil écht werken richting geïntegreerde zorg, terwijl de ander zich in zijn belang bedreigd voelt. Ook al is het niet altijd uitgesproken, je voelt het wel. Of het gaat over de neuzen die toch niet helemaal in dezelfde richting staan. Je denkt dat je hetzelfde denkt. Maar als het erop aankomt, komen de verschillen bovendrijven. Dan blijkt belangenoverstijgende samenwerking voor het welzijn van de patiënt veel minder vanzelfsprekend. Net zoals in de situatie van Marianne zitten de visie, de goede bedoelingen en het concreet gedrag van netwerkpartners niet steeds op één lijn.

In coachings- en verandertrajecten viel het me op hoe mensen zich vaak heel anders gedragen dan hoe ze het verstandelijk aan anderen zouden aanbevelen. En vooral in de palliatieve zorg viel op hoe grensverleggend mensen zijn in hun draagkracht. Wat vandaag niet langer leefbaar lijkt, is het morgen soms weer wel. Ik raakte gefascineerd door de waaromvraag. Wat zorgt ervoor dat mensen doen wat ze doen? Ik zocht naar hefboomen om mensen meer bewust te kunnen meenemen in verandering. Ik vond ze onder meer in de literatuur rond implementatieonderzoek.¹ De hefboomen daar sluiten nauw aan bij mijn praktijkervaring. Maar over elk van die hefboomen kun je een halve bibliotheek lezen. Over neurologie en psychologie, leiderschap, samenwerking, organisatiecultuur, humanresourcesmanagement, coaching, (veranderings)management. Weinigen onder ons hebben de tijd om dat te doen. Ik heb het doorheen de jaren voor jou gedaan. Bovendien blijven het vaak opgeknipte vakgebieden. De praktijk valt niet op te knippen. Zo kan het invoeren van een nieuwe managementprocedure of -structuur ertoe leiden dat mensen zich anders gaan gedragen. Dat is meestal ook de bedoeling. Maar als die procedure of structuur onvoldoende doordacht is, kan ze leiden tot ongewenst gedrag dat misschien zelfs pas met vertraging zichtbaar wordt. Ook dat is de realiteit.

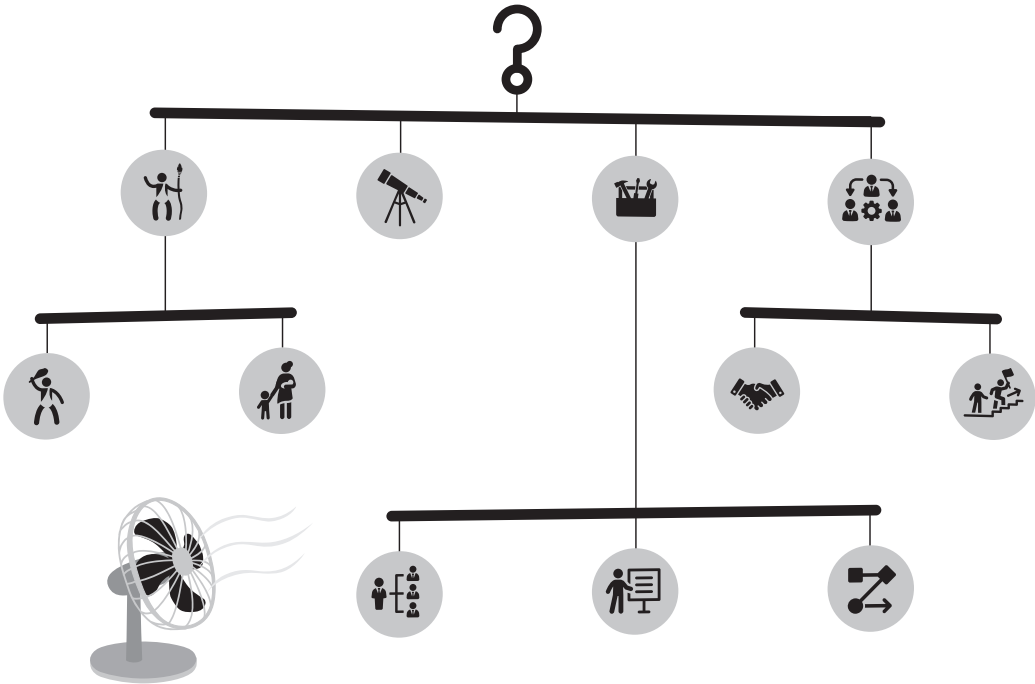
Ik miste vooral het overzicht op de onderlinge afhankelijkheid tussen al die hefboomen. Het bracht me ertoe die samenhang alvast voor mezelf zichtbaar te maken. Dat beeld heb ik de Navigatiedriehoek gedoopt. In de scheepvaart is de navigatiedriehoek een hulpinstrument om de koers uit te zetten op basis van een zeekaart. Voor mij is het de kapstok voor bewust en doordacht richting geven aan verandering. Of je nu bestuurder bent, directeur of leidinggevende, medewerker of netwerkpartner, je vindt er aanknopingspunten om vanuit jouw positie te werken richting verandering. Ik wil zeker niet beweren dat ik daarmee het enige ware verandermodel heb ontdekt. Integendeel, ook verandermodellen zijn veranderlijk op basis van voortschrijdend inzicht. Maar ik deel de inzichten die ik nu heb graag met die van jou. Voor wat ze waard zijn. Je kunt ze vastpakken, proeven en meenemen wat voor jou naar meer smaakt. Of laten liggen wat je (nog) niet bevalt.

Dit is de Navigatiedriehoek. Je kunt er bij het lezen gemakkelijk naar teruggrijpen. Hij staat op de binnenkant van de voorflap van dit boek.



Een navigatie-instrument is statisch. De werkelijkheid op zee is dynamisch. Zelfs al is de richting duidelijk, de koers moet voortdurend in de gaten worden gehouden en bijgesteld waar nodig. Dat is ook de werkelijkheid van onze organisaties en organisatienetwerken. Daarom hang ik de elementen van de Navigatiedriehoek ook op aan een meer beweeglijk beeld, dat van de mobile. Een mobile is een kunstwerk dat door trilling of luchtstroming in beweging wordt gebracht en waarvan de samenstellende delen zo met elkaar verbonden zijn dat ze tot een veranderlijk evenwicht komen. Omdat onze omgeving steeds sneller, steeds complexer wordt en meer ontwrichtend is, wordt de mobile steeds vaker en heftiger door elkaar geblazen. De kunst van het navigeren helpt je dan om telkens opnieuw de koers bij te sturen en een gepaste route te vinden. Ze helpt je om de mobile telkens opnieuw richting evenwicht te brengen.

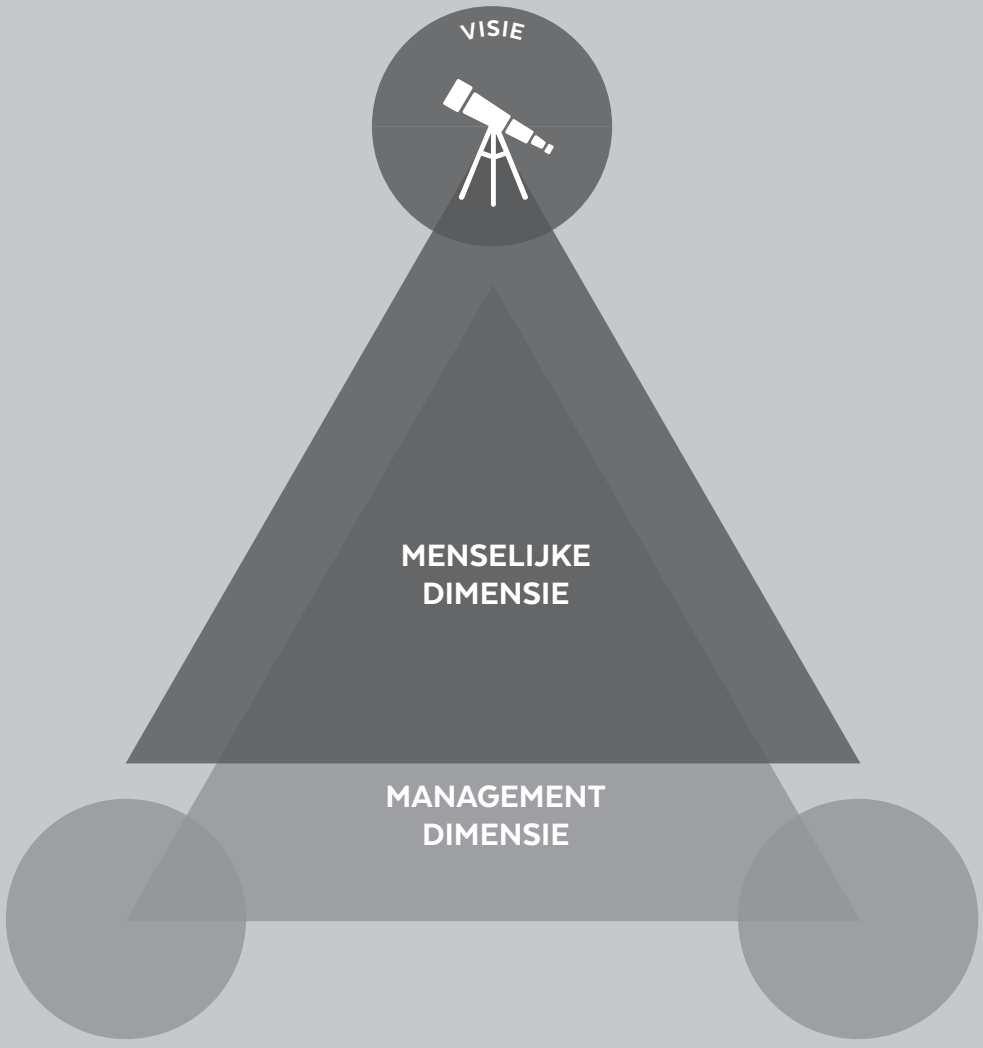
Dit is de mobile. Je kunt er bij het lezen gemakkelijk naar terugrijpen. Ze staat op de binnenkant van de achterflap van dit boek.



En omdat de praktijk van koers houden zoveel lastiger is dan het theoretisch uitstipelen ervan, heb ik heel wat verhalen, voorbeelden en tips tot nadenken en experimenteren opgenomen. Die lees je vooral in de kadertjes en de cursief gedrukte casussen. Ze geven je concrete aanknopingspunten om lastige situaties aan te pakken. Ik heb de voorbeelden bewust zoveel mogelijk in de zorgsector gekozen om een en ander zo herkenbaar mogelijk te maken. Zorg zie ik daarbij breed. Het gaat zowel over gezondheidszorg als welzijn. Het gaat over organisaties die zelf gezondheidszorg en welzijn aanbieden of ondersteunen én over organisaties, zoals lokale besturen, die met hen samenwerken in organisatienetwerken.

Dit boek is voor leidinggevendenden, managers, directies en bestuurders. Het is een pleidooi en een handleiding om gedrag van mensen beter te begrijpen en meer hefboomen te zien om hen mee te nemen in verandering. Het is een pleidooi om de onzekerheid die de voortdurend veranderende omgeving met zich meebrengt, te omarmen, eerder dan haar proberen weg te managen. Het is een pleidooi om leiderschap minder klassiek hiërarchisch in te vullen en je meer begeleidend op te stellen. Zo help je medewerkers en collega's – binnen het kader dat je wel nog steeds helder houdt – in het ontwikkelen van hun vaardigheid tot (zelf)leiderschap. Gedeeld leiderschap maakt niet alleen je eigen job gemakkelijker. Mensen die verantwoordelijkheid mogen nemen, worden daar doorgaans gelukkiger van. Ze presteren beter omdat ze zich betrokken voelen, iets wat oprecht motiveert. Daar wordt de hele organisatie beter van. Zo hebt je tweemaal gewonnen.

Dit is een boek voor medewerkers in organisaties en partners in organisatienetwerken. Voor hen is de basisboodschap dat meer (zelf)leiderschap je een grotere invloed geeft op het realiseren van je eigen doelen. Het is een pleidooi om je eigen belang te durven onderkennen en benoemen en tegelijk bewuster te luisteren naar dat van de ander. Het is een pleidooi om te zoeken naar gedeeld belang en elkaar te ondersteunen in het realiseren van doelen. In de complexiteit van onze netwerkwereld, waarin alles met alles is verbonden en we steeds meer van elkaar afhankelijk zijn, worden we daar allemaal samen beter van.



1 Visie: waar gaat de reis naartoe?

De hervorming van de eerstelijnszorg in Vlaanderen was een ingrijpend verandertraject. Het leidde tot de oprichting van zestig zorgraden. De visie op geïntegreerde zorg is op Vlaams niveau uitgewerkt in een participatief proces tussen de overheid enerzijds en de belanghebbenden in gezondheidszorg en welzijn anderzijds.

Samengevat klinkt de visie ongeveer zo: Vermaatschappelijken van zorg, op maat van de persoon met een zorg- en ondersteuningsnood die aan het stuur zit van zijn zorgproces. Met een uitdrukkelijke plaats voor de mantelzorger en een rol voor een zorgzame buurt. Geïntegreerde zorg, waarbij zorgpartners – in welzijn en gezondheidszorg, samen met lokale besturen – met elkaar afstemmen en hun eigen belangen overstijgen. Om zo betere, naadloze en setting-overstijgende zorg te bieden aan de burger. Om te komen tot een betere gezondheid van die individuele burger én van de hele bevolking. Dat alles op kostenefficiënte wijze en op een manier dat ook de zorgverstrekker er gelukkiger van wordt.

Wie kan daar tegen zijn? Het lijkt wel de reis naar het paradijs. Maar hoe klinkt het in jouw oren? Stap jij mee aan boord? Of vertrouw je het misschien toch niet helemaal? Trotseer je het risico van zeeziek worden, schipbreuk leiden, met te veel onbekende mensen te lang en te dicht op elkaar zitten en van elkaar afhankelijk zijn? En toch is dat de koers die we met de zorg hebben uitgezet.

In de uitvoering van de visie krijgen de lokale partners een transitiecoach die hen door het woelige water van de opstart moet loodsen. Hij begeleidt hen in het formuleren van een lokaal vertaalde versie van de Vlaamse visie en het vormen van een netwerk. Ik had het voorrecht een van die loodsen te mogen zijn.

Bij aanvang zijn de zorgpartners zeer bereid om de lokale visie vorm te geven. Maar al snel worden ook de valkuilen zichtbaar. Organisaties denken onder geïntegreerde zorg hetzelfde te verstaan, maar stellen vast dat er heel wat spraakverwarring is. De tegenstrijdige belangen worden steeds duidelijker. Bij sommige teams ontstaat de behoefte om woordenboeken te maken, om er zeker van te zijn dat ze over hetzelfde praten. Ze steken daar veel tijd en energie in, niet altijd met het gewenste resultaat. In andere teams verliezen mensen hun aandacht wanneer het gaat over nauwgezet sleutelen aan woorden en zinsbouw. Zij verkiezen de no-nonsense aanpak van handen uit de

mouwen steken. Al snel is duidelijk dat er niet zomaar één juiste aanpak is en dat het proces van afstemming lastig en tijdrovend is.

MAAK VAN JE VISIE EEN SCHITTERENDE POOLSTER

Zowel uit de evolutionaire psychologie als uit de literatuur rond burn-out, leren we dat we het nodig hebben om deel uit te maken van iets dat groter is dan onszelf. Kunnen en mogen bijdragen aan een hoger doel geeft betekenis aan ons leven. Het inspireert en maakt ons gelukkig. Dat is de hefboom die je kunt gebruiken om aan een gedeelde visie te werken.

Het gaat dan wel over een echte visie, niet over een af te vinken vakje voor de zorginspectie. Niet de tekst die aan de muur hangt omdat het zo hoort. Een echte visie is de leidraad naar een gemeenschappelijk doel. Ze geeft helderheid, houvast, richting en betekenis aan ons individueel en gemeenschappelijk handelen. Dan wordt ze een schitterende Poolster die 'Het Ware Noorden' aangeeft. Het Ware Noorden² staat symbool voor een doorleefd, intern kompas dat richting geeft aan je gedrevenheid en je vooruit stuwt. De visie mag dus ambitieus en uitdagend zijn; dan vormt ze een intern kompas dat ook de organisatie vooruit stuwt. Op de Poolster zelf geraken we niet, die hangt hoog in de lucht. Maar dat is niet het belangrijkste. Ze is het lichtend pad dat inspireert om de juiste richting te volgen. Het is trouwens een trend om te spreken over de 'purpose' van een organisatie of netwerk. Dat is het ultieme doel, één zin die de droom uitdrukt die je wilt realiseren. Dat sluit nog beter aan bij het idee van Het Ware Noorden. De visie is dan wat je doet om dat ultieme doel te bereiken.

Zo kwam ik in een woonzorgcentrum dat nadrukkelijk wordt geleid vanuit een christelijk geïnspireerde visie. De visietekst hangt ingekaderd aan de muur bij de receptie. Die tekst verwijst niet enkel naar respect voor de bewoners, maar ook naar respectvol omgaan met medewerkers. Elke directievergadering begint met een gebed of een bezinningstekst. In de vergaderzaal liggen boeken met gedichten en teksten. De directeur praat vanuit zijn bevlogenheid. Wat hij zegt en doet is in lijn met wat de visie belooft. Het kader van waaruit de zorgvoorziening zin geeft aan zorg voor mensen is helder. Het vertaalt zich zichtbaar in rituelen en symbolen en in gedrag. Medewerkers hebben een leidraad waaraan ze een identiteit ontlenen.

Dat is hoe een inspirerende visie werkt. Ze trekt mensen aan die er zich in herkennen en zet hen aan tot (samen)werken in de richting van waar de organisatie voor staat. Daardoor krijgt de organisatie uitstraling en aantrekkingskracht.

Kan zo'n droomdoel ook werken voor meer complexe samenwerkingsverbanden, zoals een organisatienetwerk? Ik denk het wel. Al vraagt het een grote bereidheid van partners om naar elkaar en elkaars belangen te luisteren. In discussies zijn we het niet gewend te zoeken naar verbinding. Vaker proberen we via eigen argumenten ons gelijk te krijgen. Uitdrukkelijk naar verbinding zoeken is ook niet gemakkelijk, want onze hersenen zijn lui. Ze zijn niet gebouwd om ons eigenbelang zomaar aan de kant te schuiven. Een gemeenschappelijke visie uitwerken in organisatienetwerken is dus niet gemakkelijk, maar ook niet onhaalbaar. Het vergt vooral tijd en vertrouwen, een proces van faciliteren en afstemmen.

Laten we teruggaan naar het voorbeeld van de zorgraden. Een aantal zorgraden worstelt met eensgezindheid rond begrippen. Ze werken aan een woordenboek. Ze maken de managementkeuze voor een ondersteunend instrument. Maar een betere begripsdefinitie leidt niet noodzakelijk tot betere samenwerking. Al kan ze een meer gelijkmoedig debat wel ondersteunen. De rol van facilitator, wie die rol ook opneemt, is van onmiskenbaar belang. Hij is degene die erop toeziet dat de Poolster als leidraad zichtbaar aanwezig blijft in de praktijk van samen dingen doen. Hij ziet erop toe dat woordenboeken niet verzanden in principiële discussies. Dan worden ze een doel op zich, een onbruikbaar instrument dat afleidt van de kernproblematiek: een samenwerking die (nog) niet goed zit. Maar als het opstellen van definities partners brengt tot luisteren naar elkaar en naar wat ze belangrijk vinden, kan er begrip ontstaan, verbondenheid en vertrouwen. Dan is zo'n woordenboek helemaal geen slecht idee. En mensen dwingen tot het wikken en wegen van woorden in een visietekst heeft ook geen zin. Het roept niettemin de vraag op hoe er dan wel in de richting van gedeelde doelen kan worden gewerkt. Ook hier wordt leiderschap vooral faciliteren en erop toezien dat projecten van doeners niet verworden tot 'leuke ideetjes'. Initiatieven die niet ondersteund worden door een gedeelde en doorleefde Poolstervisie, leiden meestal niet tot duurzaam resultaat. Dan verzanden projecten omdat de doelgroep toch niet op die goedbedoelde oplossing zat te wachten. Of omdat het eigenbelang van een van de partners na verloop van tijd bovendrijft. Anderen realiseren zich dat ze de visie of het doel toch niet helemaal delen. Of partners realiseren zich dat het project voor hen geen prioriteit heeft. Ze zijn mee ingestapt uit 'filosofisch' enthousiasme of omdat ze zich onder druk gezet voelden. Of alles gaat terug naar af wanneer de begeesterende trekker verdwijnt en de andere partners geen ruimte maken om te zorgen voor de nodige middelen. Dan verandert er fundamenteel weinig en dat is zonde van de tijd en de energie.

De kern van visievorming is, met andere woorden, dat mensen en organisaties bereid zijn om bewust met elkaar rekening te houden in functie van het doel dat ze samen nastreven. En dat ze hun gemeenschappelijke doelen helder vastleggen, als leidraad van hun handelen. Mensen en organisaties die zich door elkaar gezien, gehoord en gerespecteerd weten, zullen zich door de Poolster laten leiden.

TIP: Als je aan visie wilt werken, werk dan tegelijk aan vertrouwen, zodat mensen zich voldoende veilig voelen om hun belang op tafel te leggen.

Durf openlijk het verschil in belang te benoemen. Praat verbindend. Waar raken de belangen elkaar en waar zijn ze écht tegenstrijdig? Zorg ervoor dat ook de zwijgzame groep haar stem laat horen. Die heeft vaak een genuanceerder beeld. Dat helpt om het gesprek in het midden te houden, weg van tweestrijd en polarisatie.

Mensen en organisaties die zich door elkaar gezien, gehoord en gerespecteerd weten in hun belang, laten zich door de Poolster leiden.

BETREK DE JUISTE MENSEN

Op het moment dat je er als organisatie of netwerk voor kiest om aan een Poolstervisie te werken, is het belangrijk te weten voor wie de ster moet schitteren. Het antwoord op die vraag bepaalt wie in het proces betrokken wordt. Al te vaak wordt een visie nog hoog in de organisatie geformuleerd en vervolgens medegedeeld aan wie ze moet uitvoeren. De vraag is dan in welke mate mensen zich daartoe gemotiveerd voelen. Vinden ze nog wel voldoende aansluiting bij hun persoonlijke doelen en motivatie?

In het hoofdstuk over werken met de mens, vind je aanknopingspunten om te begrijpen waarom het zo belangrijk is om mensen te betrekken in het proces van visievorming. Het heeft te maken met onze behoefte om zowel deel uit te maken van een groep, als om onze belangen veilig te stellen. Dat is waarom visievorming vaak zo'n moeilijk proces is. Het gaat over de essentie waarmee je als organisatie of netwerk

bezig wilt zijn én het gaat over waar jij – en elk van je collega's – mee bezig wilt zijn. Meningsverschillen over de essentie zijn per definitie essentieel. Over de manier waarop we een doel willen bereiken, kunnen we onderhandelen. Het doel zelf moet het individuele overstijgen, anders lukt de samenwerking niet.

TIP: Maak een brede 'stakeholder mapping', dat is een overzicht van de mensen of partners die je nodig hebt om je ultieme doel te bereiken. Denk na hoe je hen wilt betrekken, want dat hoeft niet noodzakelijk voor iedereen op dezelfde manier te zijn. Zo kan de ene stakeholder een beslissende stem krijgen en de andere een adviserende inbreng. Het is vooral belangrijk dat alle betrokkenen zich gezien en erkend voelen en vooraf weten wat er precies met hun inbreng wordt gedaan. Zo vermijd je ontgoocheling nadien.

Ga na in welke mate en op welke manier je misschien zelfs ook je doelgroep kunt betrekken.

Visie gaat over de essentie van wat we willen betekenen voor wie. Meningsverschillen over de essentie, zijn per definitie essentieel.

VERBIND BELANGEN VIA EEN WAARDENKADER

Een visietekst wordt vaak aangevuld met een tekst met betrekking tot waarden. Dat is een zinvol idee, omdat net in die achterliggende waarden ogenschijnlijk tegenstrijdige belangen elkaar kunnen vinden.

In ons Netwerk Palliatieve Zorg is autonomie een van de kernwaarden. Dat is logisch als we in onze visie stellen dat 'de patiënt kan sterven waar hij wil en op de manier die hij verkiest, binnen het wettelijk kader'. De visie concreter maken, betekent dat die autonomie absoluut zou zijn. Wanneer het gaat over de keuze van levensbeëindiging door euthanasie bijvoorbeeld, is de wet duidelijk. De patiënt heeft van niemand goedkeuring nodig, behalve van de uitvoerende arts. Toch voelen we hoe autonomie strijdig kan zijn met een andere waarde, die van verbondenheid. Het is voor naasten

vaak moeilijk wanneer iemand door euthanasie uit het leven stapt. Ze kunnen zich voor een voldongen feit gezet voelen, waarna ze verder moeten leven met kwaadheid of een andere sterke emotie ten opzichte van de persoon die er niet meer is. In een gesprek daarover met het verpleegkundig team wordt duidelijk hoe Karel vooral belang hecht aan absolute autonomie. Terwijl Tanja vooral belang hecht aan de zorg voor nabestaanden. Want ook al is de wet duidelijk, daarin is hij weinig zorgzaam. In een zorgcontext is het moeilijk kiezen wie meer gelijk heeft: Karel die kiest voor autonomie of Tanja die kiest voor verbondenheid.

Vaak gaat het niet over of-of maar over en-en, over evenwicht tussen waarden. Uiteindelijk kozen we na grondig debat voor autonomie als kernwaarde, verzacht door de overtuiging dat autonomie in verbondenheid beter is. We zullen de patiënt altijd, zonder daarin iets op te dringen, uitnodigen om in verbondenheid te werken én we respecteren de autonomie als dat zijn uitdrukkelijke wens is. Die duidelijke visie leidde tot het mooie verhaal van het afscheid tussen Lieve en Frans.

Lieve ontwikkelt een euthanasiewens omdat het lijden voor haar ondraaglijk wordt. Haar man Frans zou er alles aan doen om haar nog even bij zich te houden. Onze collega Karel merkt die spanning op en durft ze te benoemen. Het zorgt ervoor dat Lieve kan zien hoe moeilijk ze het Frans maakt doordat ze probeert haar euthanasiewens door te drukken. En Frans ziet hoe hij het lijden van Lieve nog ondraaglijker maakt door haar verlangen naar rust niet te horen. Door zo te luisteren naar elkaars diepste verlangen, verdwijnt de spanning. Lieve is door euthanasie uit het leven weggegaan, in harmonie met Frans. Op een heel bewuste manier, symbolisch zelfs, op de dag dat de lente begon.

TIP: In de samenhang binnen de mobile heeft je organisatie(netwerk) een heldere visie én mensen nodig die met de kernwaarden overweg kunnen, ook al lijken ze tegenstrijdig. Daar zorg je voor via het managementproces van aanwervings- en ontwikkelbeleid.

Je hebt ook een samenwerkingscultuur nodig die faciliteert dat gesprekken over waarden veilig gevoerd kunnen worden, zodat mensen (ook namens hun organisatie in een netwerk) durven aangeven waar ze het moeilijk mee hebben. Pas dan kunnen ze ondersteund worden in hun leer- of veranderproces.