

Ontwikkelingen in de zorg

Een uitdaging voor de ondernemingsraad

Loslaten en terug naar de bedoeling

We kunnen allemaal genoeg voorbeelden geven van alle veranderingen in de zorg. Het denken in termen van 'zorgen voor' ligt achter ons. Het werken vanuit de professional die het beste weet voor de cliënt en de burger, is niet meer de basis van werken.

Maar wat dan wel?

Door Alberthe te Brake en Wiebe Looijenga

Het is de algemene opvatting dat de burger zelf verantwoordelijk is en dus daarmee ook zeggenschap krijgt. Het is daarbij de taak van de zorgprofessional, de dienstverlener, om de wensen van de cliënt, de burger, te realiseren. Alles binnen kaders en afspraken. De rol van de zorgverzekeraars en de financiers zijn daar in kaderstellend en richtinggevend.

En als dat voor de zorgprofessionals geldt, dan geldt dat ook voor de organisatie. Dat betekent dat ook de organisaties te maken krijgen met diversiteit van klantvragen en flexibel moet reageren op de wensen van de klant. Dat vraagt een andere inrichting van

de organisatie, waarbij niet meer het management heersend is, maar de zorgprofessionals meer zeggenschap nodig hebben om de wensen van de burgers, de cliënten, te realiseren.

Organisaties dienen dus veel decentraler ingericht te worden. Het management, raden van bestuur en staffuncties moeten daadwerkelijk ondersteunend en vraaggericht naar professionals kijken en werken.

Dat is een ontwikkeling die pas is ingezet. Dat gaat zeker niet van de ene op de andere dag, maar is wel een belangrijke keuze van de eindverantwoordelijken en daarmee ook

voor de medewerkers in zorgorganisaties. Zorggeld wordt dan dus ook besteed aan zorg en niet aan het in stand houden van allerlei management ondersteunende activiteiten om beheersing en controle als uitgangspunt te hanteren. Wij zien echter dat organisaties zoekende zijn om dit consequent en goed vorm te geven.

Verdraaide organisaties

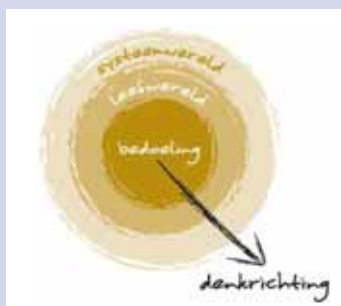
In de meeste organisaties wordt heel hard gewerkt aan het formuleren van beleid op alle terreinen, aan het in kaart brengen van de processen, het opstellen van procedures, protocollen en werkinstructies; aan het inrichten van een dashboard, de P&C-cyclus, capaciteitsmanagement, projectmanagement, kwaliteitsmanagement, et cetera. De uitdaging is om alles gemanaged te krijgen. Sturen op overtuiging, verleiding en macht om het ontwerp ook daadwerkelijk tussen de oren te krijgen – te 'implementeren' of 'uit te rollen', zodat iedereen bekend is met de geldende afspraken en zich daar ook aan gaat houden.

Maar... daarbij speelt echter een denkrichting waarbij de klant het slotstuk van het denkproces is en niet het startpunt!

Het gedachtengoed van 'Verdraaide organisaties' is om-draaiing. Redeneren vanuit de klant. Wat heeft die nodig en hoe kunnen wij als organisatie en als zorgprofessional daarin ondersteuning bieden.

Voor meer informatie:

www.verdraaideorganisaties.nl



Een andere manier van kijken

Inspiratie voor een andere manier van kijken is het boek: 'Verdraaide Organisaties' van Wouter Hart. De kern van zijn verhaal is dat organisaties niet vanuit regelgeving en systemen aangestuurd moeten worden, maar vanuit de bedoeling van zorg (zie kader).

De congressen voor directeurs en managers rondom dit thema zijn uitverkocht. Voor ondernemingsraden is het ook van belang om hier kennis van te nemen. Elke directeur zou zijn of mee moeten nemen!

Om dit verdraaide gedachtengoed in organisaties voor elkaar te krijgen, vraagt dat van ondernemingsraden dat zij een visie hebben dat een zorgorganisatie ook daadwerkelijk een zorgorganisatie is. En niet een

Loslaten en terug
naar de bedoeling



management- of een
financieel be-
heersorganisatie.
Dan is de vraag: doet
de or mee aan beheer en
control of werkt hij vanuit
een visie op zorg?

De visie, wat is van belang?

Wat hebben medewerkers, zorgprofessionals, nodig om ook daadwerkelijk in teams gezamenlijk verantwoordelijkheid te nemen en te krijgen? Een ondernemingsraad kan daar zowel met teams als met de directie en leidinggevenden het gesprek over op gang brengen. Werkt de or vanuit een visie en toetst hij plannen waarbij het weer gaat om het centraal stellen van zorg en haalt de or vanuit die (omgedraaide) visie zijn criteria voor het beoordelen van plannen?

Kader verruimend in plaats van protocol en regelingen

Al eens nagedacht om het instemmingsrecht te delegeren naar onderdelen in de organisatie? Of om bij het adviesrecht niet zelf de inhoudelijke beoordeling te maken van plannen, maar te toetsen aan visie en medewerkers actief te betrekken?

De Wet op de ondernemingsraden geeft de ruimte om als or niet zelf de inhoudelijke beoordeling van regelingen en plannen te doen, maar ook zelf kader verruimend te werken. Gaan de afspraken in de cao VVT over de kanteling van de werktijden de eerste successen opleveren?

Wat vraagt het van de medewerkers?

Het vraagt van medewerkers verantwoordelijkheid te nemen om wensen van cliënten ook daadwerkelijk te vertalen naar de ondersteuning die gewenst is. Uiteraard en, dat zal iedereen begrijpen, is het geld niet onbeperkt. Dat betekent dat er altijd keuzes moeten worden gemaakt en dat er grenzen zijn aan wat kan worden geleverd. Maar daarbij is belangrijk dat de professional de dialoog aangaat met die cliënt en zijn verwanten over van hoe kunnen we dat het beste doen. Organisaties zijn compleet ondersteunend aan dit proces.

En als wij zeggen totaal ondersteunend, dan betekent dat van raad van bestuur tot professionele zorgondernemer tot schoonmaker tot wie dan ook maar betrokken is bij het realiseren van ondersteuning en zorg aan cliënten en burgers. De directe zorgverleners zijn en worden de signaalgevers voor organisaties. Dat is een kwestie van verantwoordelijkheid krijgen en nemen.

Willen medewerkers dat?

Dat is een goede vraag. Wat levert het medewerkers op? Het levert medewerkers op dat zij erkenning krijgen voor het feit dat professionals verstand hebben van zorg verlenen en dat ze naast die erkenning ook zeggenschap krijgen. Wat wennen zal zijn, is dat bij die zeggenschap ook verantwoordelijkheid hoort. Om het heel plat te zeggen: een '9 tot 5 mentaliteit' kan niet meer, je zult als medewerker flexibel en gericht op het realiseren van de wens van cliënten moeten zijn. Dat is een kwestie van leren, durven en meedoen. De vraag is: willen ondernemingsraden die boodschap uitdragen?

Veranderende rol van de or

Waarschijnlijk zullen op deze manier organisaties ontstaan met zelfsturende teams. Ondernemingsraden zullen zich minder met de uitvoering bezig moeten houden.

Uitdaging voor de ondernemingsraad:

- Vanuit welke visie werkt jouw or?
- Durven jullie kaders af te spreken die eenheden/teams zelf verder invullen?
- Wanneer was je laatste achterban raadpleging? En wat heb je echt gedaan met de inbreng?
- Hoe stimuleren jullie dat zeggenschap en verantwoordelijkheid laag in de organisatie komt te liggen?

Meer samen met een raad van bestuur onderzoeken en bespreken wat nodig is om verantwoordelijkheid en bevoegdheden laag in de organisatie leggen. In ons werk met ondernemingsraden zien wij dat dat een andere manier van werken vraagt.

Loslaten

De ondernemingsraad wordt uitgedaagd het oude vertrouwde denken los te laten.

Daarvoor in de plaats komt het ontwikkelen van eigen inbreng vanuit een visie; vanuit een andere rol vragen stellen en signaleren. Durf voorloper te zijn om juist die punten aan te dragen die nodig zijn

om 'anders werken in organisaties' een succes te laten zijn. Dat is spannend maar ook een mooie rol in organisaties en wat ons als trainers en adviseurs inspireert!!



Alberthe te Brake is trainer/adviseur bij Odyssee.
Wiebe Looijenga

Bron van inspiratie

Wouter Hart, *Verdraaide Organisaties*.
2012, Vakmedianet, EAN 9789013105735
Download de whitepaper over zijn boek
op: <http://eventverdraaideorganisaties.nl/whitepaper>



Zelf geïnspireerd raken door Wouter Hart? Ga naar het event: Verdraaide organisaties, op 8 juni 2016.
www.eventverdraaideorganisaties.nl