

# **Eindrapportage**

## **Traject 'wederkerig leiderschap' in de Mesdag**

**Groningen, 2 december 2015**

**Leni Beukema**

**Thecla Goossens**



## Inhoudsopgave

<b>INLEIDING</b>	<b>3</b>
<b>OPZET EN WERKWIJZE</b>	<b>3</b>
<b>VOORBEREIDENDE FASE:</b>	<b>4</b>
THEMA VERBINDING	4
THEMA AANSTURING	5
THEMA WERKDRUK	5
<b>OVERZICHT TRAJECT IN GECOMBINEERD MODEL</b>	<b>6</b>
<b>CONTEXT</b>	<b>7</b>
<b>THEMA'S IN GRONDPATRONEN</b>	<b>8</b>
DE MUIS EN DE OLIFANT OFTEWEL HET CALIMERO-EFFECT	8
BEHOEFTE AAN VEILIGHEID IN EEN AANSPREEKCULTUUR	8
ADRENALINE GEDREVEN HANDELEN EN LANGE TERMIJN KADERS	9
OVER EILANDEN EN STROMEN	10
OVER EILANDEN EN PROFESSIONALITEIT	11
AANSTURING TUSSEN VERWAARLOZING EN AUTONOMIE	12
BELASTING EN BELASTBAARHEID	14
OVER BC'S EN UC'S: DUAAL LEIDERSCHAP	14
<b>HELPEDE KADERS: OP WEG NAAR WEDERKERIGHEID</b>	<b>16</b>
GEDEELDE VISIE OP LEIDERSCHAP	16
OMGANGSVORMEN	16
KENNIS DELEN EN LEREN	16
ONTREGELLEN	17
AANSPREKEN	17
<b>AANBEVELINGEN</b>	<b>18</b>
OPTIMALISEREN VAN EIGENAARSCHAP	18
INITIATIEF EN VERANTWOORDELIJKHEID	19
BELANG VAN REFLECTIE EN LEREN	20
WAARDEREND WERKEN	21
<b>LITERATUUR</b>	<b>22</b>

## Inleiding

Het traject 'wederkerig leiderschap' richt zich op de unitcoördinatoren (UC's) en behandelcoördinatoren (BC's) van de Mesdag. Deze vormen duo's in de aansturing van de verschillende socio-therapeutische teams, een BC heeft één team onder haar of zijn hoede, voor een UC zijn dat er twee of drie. De invulling van dit duaal leiderschap is verschillend en de vraag voor het traject is *hoe de coördinatoren dit duaal leiderschap vanuit wederkerigheid vorm kunnen geven.*

In het traject speelt wederkerig leiderschap op verschillende niveaus:

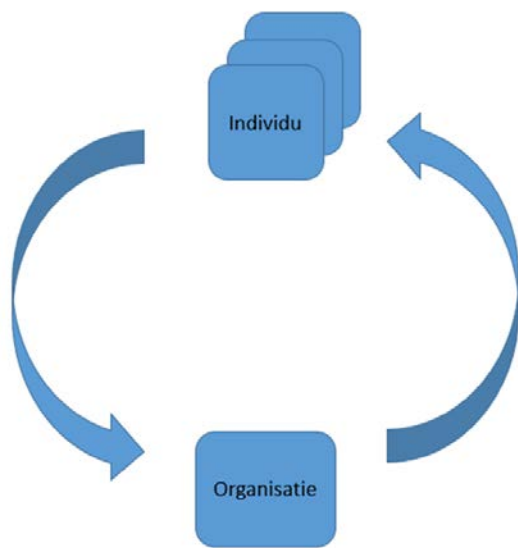
- in de verhouding tussen coördinatoren en medewerkers,
- in de verhouding tussen de beide bij een unit betrokken coördinatoren en
- in de verhouding tussen unit en organisatie als geheel.

Wederkerigheid in algemene zin betekent dat er een bepaalde balans is in de verschillende relaties waarin beide partijen oog hebben voor hun eigen positie en deze positie zien in verbinding met de positie van de ander (Beukema, 2013, p.34). De concretisering van deze algemene betekenis voor de situatie in de Mesdag (zowel wat betreft visie als wat betreft dagelijks handelen) is onderwerp van onderzoek in dit traject.

## Opzet en werkwijze

Het traject is opgezet als handelingsonderzoek, waarbij het gaat om partnership van de verschillende actoren: in dit geval leidinggevendenden, mensen van de afdeling HRM en van het lectoraat Duurzaam HRM van de Hanzehogeschool. In dit partnership wordt wederkerigheid als uitgangspunt van de relaties genomen, omdat elk de eigen kennis in het traject inbrengt. Daarmee zijn inhoud en methode aan elkaar verbonden en kon een community of practice ontstaan.

In handelingsonderzoek richt de focus zich op het handelen van mensen en op de manier waarop mensen in dat dagelijks handelen in interactie met anderen de organisatie vormgeven (grondpatronen in de interactie). Mensen zijn uniek en leveren op eigen wijze hun bijdrage aan het reilen en zeilen in de organisatie. Tegelijkertijd heeft de organisatie bepaalde kaders, routines, verhoudingen etc. die dat individueel handelen mede sturen. Dat impliceert wederkerigheid in de relatie tussen individu en organisatie, dat wil zeggen dat in elk individueel verhaal ook (een deel van) het verhaal van de organisatie is te vinden en dat de organisatie dus het nodige kan leren van (de som van) de individuele verhalen.



*figuur 1: Wederkerigheid individu – organisatie*

Het traject is opgezet als onderzoeksleerproces: kennisoverdracht is gekoppeld aan reflectie op de dagelijkse ervaringen van de coördinatoren waardoor theorie en praktijk op elkaar betrokken worden.

Elementen van het traject zijn:

- Kennisoverdracht: bijdragen van diverse specialisten vanuit de Hanzehogeschool Groningen
- Intervisie: Kennis vertalen naar de dagelijkse praktijk van UC's en BC's
- Analyse: op basis van bovenstaande de situatie rond wederkerig leiderschap bij De Mesdag in het algemeen en aanknopingspunten voor versterking van de samenwerking tussen UC's en BC's in kaart brengen. Deze analyse is het resultaat van het gesprek tussen onderzoekers en deelnemers aan het traject, die daarmee als mede-onderzoekers optreden.

*Het verloop van het traject op hoofdlijnen is als volgt:*

#### **Vorbereidende fase:**

Op basis van een analyse in de voorbereidingsgroep van het UC-BC-traject en een zevental interviews met operationeel leidinggevendenden zijn de thema's 'verbinding', 'aansturing' en 'werkdruk' als centrale thema's vastgesteld in een tweetal startbijeenkomsten met UC's en BC's.

#### **Thema Verbinding**

Op het thema 'verbinding' heeft kennisoverdracht plaatsgevonden in workshops van Jac Christis, die nader is ingegaan op socio-technische uitgangspunten voor inrichting van de organisatie. Aansluitend zijn intervisiebijeenkomsten gehouden. Op de invulling hiervan zijn van twee kanten vragen gesteld, waaruit blijkt dat de rode draad in het

traject niet altijd voor iedereen duidelijk is. Daarop is een eerste tussenbalans geschreven die op 22 en 23 april is besproken met de UC's en BC's en op basis daarvan aangevuld.

### Thema Aansturing

Over het thema aansturing zijn twee workshops verzorgd door Klaske Veth. Hierin zijn verschillende invalshoeken van aansturing en leiderschap verkend. Aan de hand van het concurrerend waardenmodel van Quinn is een analyse uitgevoerd en er is geëxperimenteerd met nieuwe vormen van (leiderschaps-) gesprekken. Aansluitend vonden weer intervisies plaats.

### Thema Werkdruk

Het derde en laatste thema in dit traject is 'werkdruk', verzorgd door Leni Beukema. In de workshop zijn drie invalshoeken belicht:

- werkdruk vanuit de systeemtheorie (organisatie/sociologisch);
- de werkvermogensmonitor (beleving/psychologisch)
- vliegwielmanier (interactie/handelingstheorie).

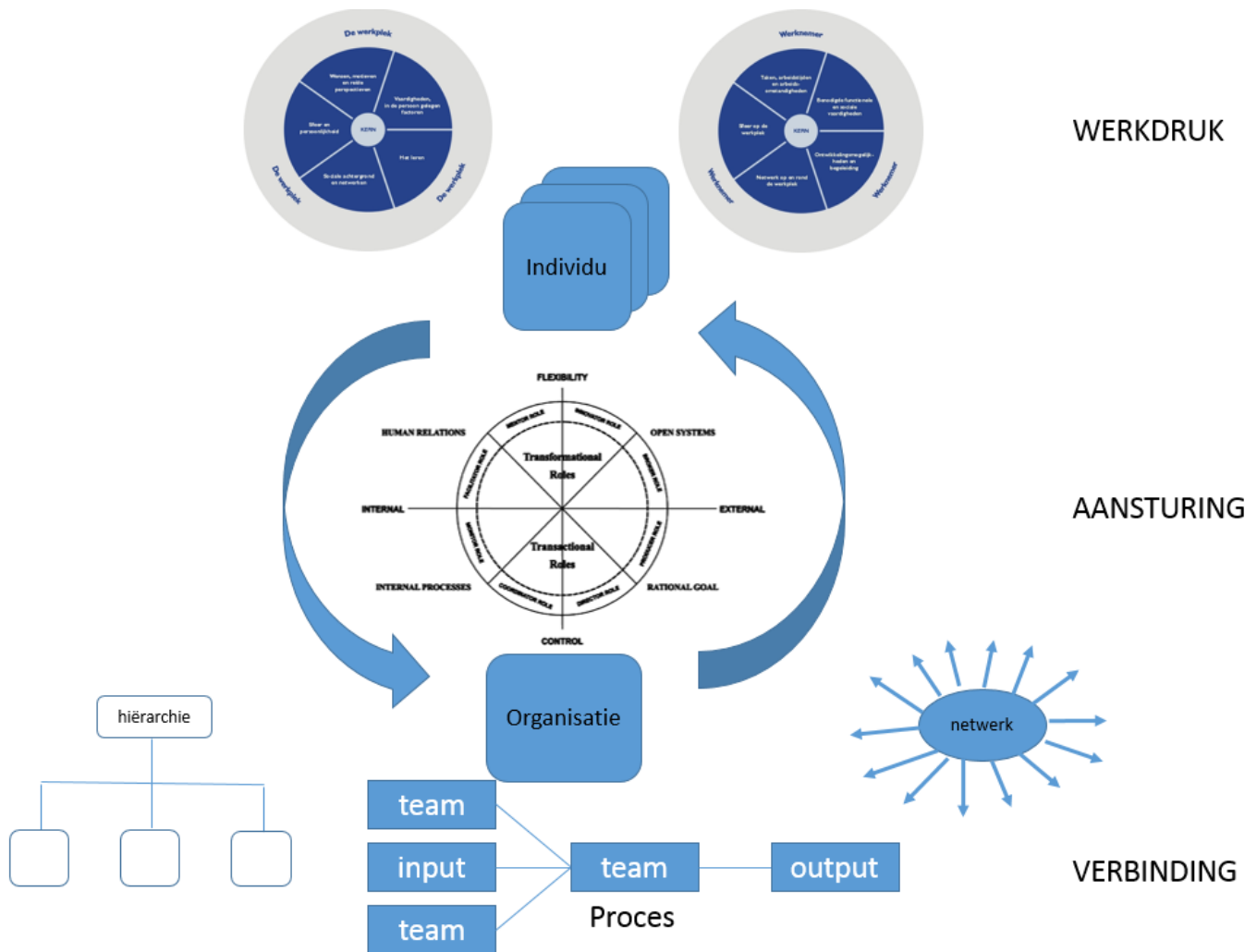
Het laatste model is vervolgens uitgediept, onder andere met behulp van de leercyclus en -stijlen van Kolb.

Ook hier zijn aansluitend intervisiemoment geweest.

Parallel aan de bijeenkomsten met UC's en BC's hebben twee studenten onderzoek gedaan onder medewerkers van de afdeling Sociotherapie, met als thema resp. duaal leiderschap en werkdruk. De managementsamenvattingen van deze onderzoeken zijn voor de zomer verspreid.

Gedurende het traject hebben we steeds gezocht naar mogelijkheden om wederkerig leiderschap bij De Mesdag nader in te vullen en te versterken. Daarbij hebben we de methode van *Appreciative Inquiry* (AI, waardierend onderzoeken) ingezet als "een manier van leren en veranderen door dialoog en onderzoek, die zich kenmerkt door een focus op sterktes en kracht, oftewel: 'what gives life to a system' " (Tjepkema & Verheijen, 2012). Met name in de intervisies is van deze methode gebruik gemaakt, evenals in de voorbereidende opdracht voor de intervisies.

## Overzicht traject in gecombineerd model



Figuur 2: Samenhang in de gebruikte modellen

Per afzonderlijk thema zijn de resultaten opgenomen drie afzonderlijke documenten: de *Tussenbalansen 1, 2 en 3*. In deze notitie richten we ons op de overstijgende thema's in de grondpatronen zoals we die hebben gevonden gedurende het traject. Voordat we die weergeven zullen we eerst ingaan op de context van De Mesdag, omdat die sterk beïnvloed is vanuit wet- en regelgeving, wat kleuring geeft aan het primaire proces en waardoor de speelruimte in het handelen van medewerkers van de organisatie beperkt wordt. Na het weergeven van de gevonden thema's in grondpatronen zullen we een aantal 'helpende kaders' benoemen, die in het traject zijn gevonden. Tot slot formuleren we aanbevelingen om wederkerig leiderschap in De Mesdag te bevorderen. We willen opmerken dat – waar we de gevonden thema's en kaders opvatten als resultaat van een gezamenlijk onderzoeksleerproces – deze aanbevelingen voor rekening van de onderzoekers zijn, die we graag aan de organisatie voorleggen.

## Context

- Aard patiënten: stoornissen, beperkingen. Dit betekent een grote verantwoordelijkheid voor met name BC's, die besluiten over behandeling en uitstroom en inschattingen maken op kans voor recidive. *“Het is de verrekendheid van beslissingen die je neemt, het is een zware verantwoordelijkheid.”*
- Strikte wet- en regelgeving met grote politieke druk. Betekent uitgebreide verantwoording, geen fouten mogen maken (High Reliability Organisation, Weick & Sutcliff, 2011)
- Beide kleuren het grondpatroon van voorzichtigheid/wantrouwen in, zowel naar patiënt (professionele achterdocht) als naar medewerkers en organisatie. Dit wordt bovendien vertaald naar grote regelgestuurdheid en gerichtheid op protocollen als oplossingen voor problemen die zich voordoen.
- De financiële kaders zijn strakker geworden. De financiering op basis van DBBC's brengt, naast de krappe middelen, administratieve rompslomp met zich mee.

## Thema's in grondpatronen

### De muis en de olifant oftewel het Calimero-effect

In de beleving van UC's en BC's is de pijl van organisatie naar individu bijzonder dik ten opzichte van de pijl van individu naar organisatie. Met andere woorden: men ervaart de invloed van de organisatorische kaders op het eigen handelen als bijzonder groot en heeft weinig fiducia in de eigen invloed op de gang van zaken binnen De Mesdag als geheel. Men spreekt van een staf-gestuurde organisatie. Dat geldt voor de BC's nog sterker dan voor de UC's. Deels wordt dat veroorzaakt door de strakke externe kaders, maar deels ook door de gang van zaken binnen De Mesdag zelf. Een voorbeeld is de CRA-aanpak die de organisatie 'in wordt gegooid' zonder de consequenties voor bijvoorbeeld de declarabele uren van de BC's te overzien. Men geeft aan vaak kwesties te hebben aangekaart bij het management, maar in veel gevallen zonder structureel resultaat. *"Er zijn allerlei projectgroepen die zich met verschillende problemen bezighouden. Maar vaak hoor je er daarna niets meer van. Ik weet vaak niet eens of een werkgroep al klaar is of nog bestaat en wat er eigenlijk uitgekomen is."* Daardoor is een afwachtende houding ontstaan van *"eerst zien dan geloven"*, wat op haar beurt veroorzaakt dat er weinig verandert. Vervolgens definieert men de eigen verantwoordelijkheid in termen van het eigen deel van het primaire proces, het team en collega's, en nauwelijks in termen van de doelen en belangen van de organisatie als geheel. Er is wel een verandering zichtbaar, nu de UC's weer voltallig overleggen en er ook overleg is met alle ondersteunende diensten. BC's geven aan dat het probleembesef er wel is maar dat het doorbreken van de situatie bijzonder moeilijk is.

Wat is goed om te behouden:

- het projectmatig oppakken van problemen
- de betrokkenheid bij het primaire proces in het eigen team

De wens om te verbeteren:

- het borgen van veranderingen/verbeteringen door aansluiting van verbetervoorstellen van de organisatie bij het primair proces
- interne communicatie
- verbinding met andere teams

### Behoeftte aan veiligheid in een aanspreekcultuur

De psychopathologie van de patiënten en het maatschappelijk belang van het werken bij De Mesdag vormt voor velen een belangrijke motivatie voor het werk: *"Het doet ertoe wat we hier doen."* Diezelfde psychopathologie van patiënten brengt een zekere mate van onveiligheid in het primaire proces met zich mee zoals bijvoorbeeld bij incidenten tussen patiënten onderling en tussen patiënten en medewerkers. Deze situatie maakt dat medewerkers in de teams van elkaar op aan moeten kunnen, niet alleen in het zorgen voor veiligheid, maar ook in het opvangen van elkaar na een incident. De aard



van het primaire proces brengt dan ook hechte teams met zich mee en is tegelijkertijd een selectiemechanisme: *“Mensen zijn ofwel heel snel weer weg, ofwel blijven hier heel lang werken.”* Niet in alle teams is het vanzelfsprekend dat medewerkers hun angst of zwakkere kant durven of mogen laten zien. Deze situatie bevordert het vermijden van conflicten, waardoor het aanspreken van elkaar op een laag pitje wordt gezet. Ook in de aansturing is het geven en ontvangen van feedback niet altijd even gemakkelijk. *“Het gaat maar moeizaam over jezelf. Het gaat over de patiënt, het team.”* De echte reflectie blijft achterwege.

Wat is goed om te behouden:

- goede samenwerking in teams
- elkaar opvangen na incidenten

Wens om te verbeteren:

- ruimte voor persoonlijke reflectie
- elkaar aanspreken zonder dat het onveilig wordt

### **Adrenaline gedreven handelen en lange termijn kaders**

Het primaire proces kent twee kanten. Enerzijds is het sterk regel-gestuurd en vraagt het om duidelijke structuur en heldere verantwoordelijkheidsverdeling. Dit sluit aan bij de interne en op beheersing gerichte rollen van Quinn e.A.(2008): de coördinator en beheerder. Anderzijds zorgen incidenten voor plotselinge opschudding die vraagt om direct handelen: intern gericht op flexibiliteit, de mentor, stimulator (Weggeman (2007); Quinn e.A. (2008)).

Het blijkt niet altijd eenvoudig om deze twee houdingen te combineren. Mede doordat de sturing via regels en protocollen te complex is geworden, neemt incidentenpolitiek nogal eens de overhand. Dit werkt ook door in de wijze van aansturing en oplossen van problemen. Men spreekt dan van ‘manisch handelen’ dat wil zeggen: overal meteen op inspringen, te veel tegelijk, werkgroep op werkgroep stapelen, regel op regel, brandjes blussen, ad hoc opereren. Er wordt dan weer nieuw beleid geformuleerd waarna men overgaat tot de orde van de dag. Bovendien signaleert men een ‘inflatie van urgentie’: als alles belangrijk en urgent is, is in feite steeds minder urgent *‘en sukkelt alles gewoon door’*.

Wat is goed om te behouden:

- de energie om zaken aan te pakken
- snelheid van reageren

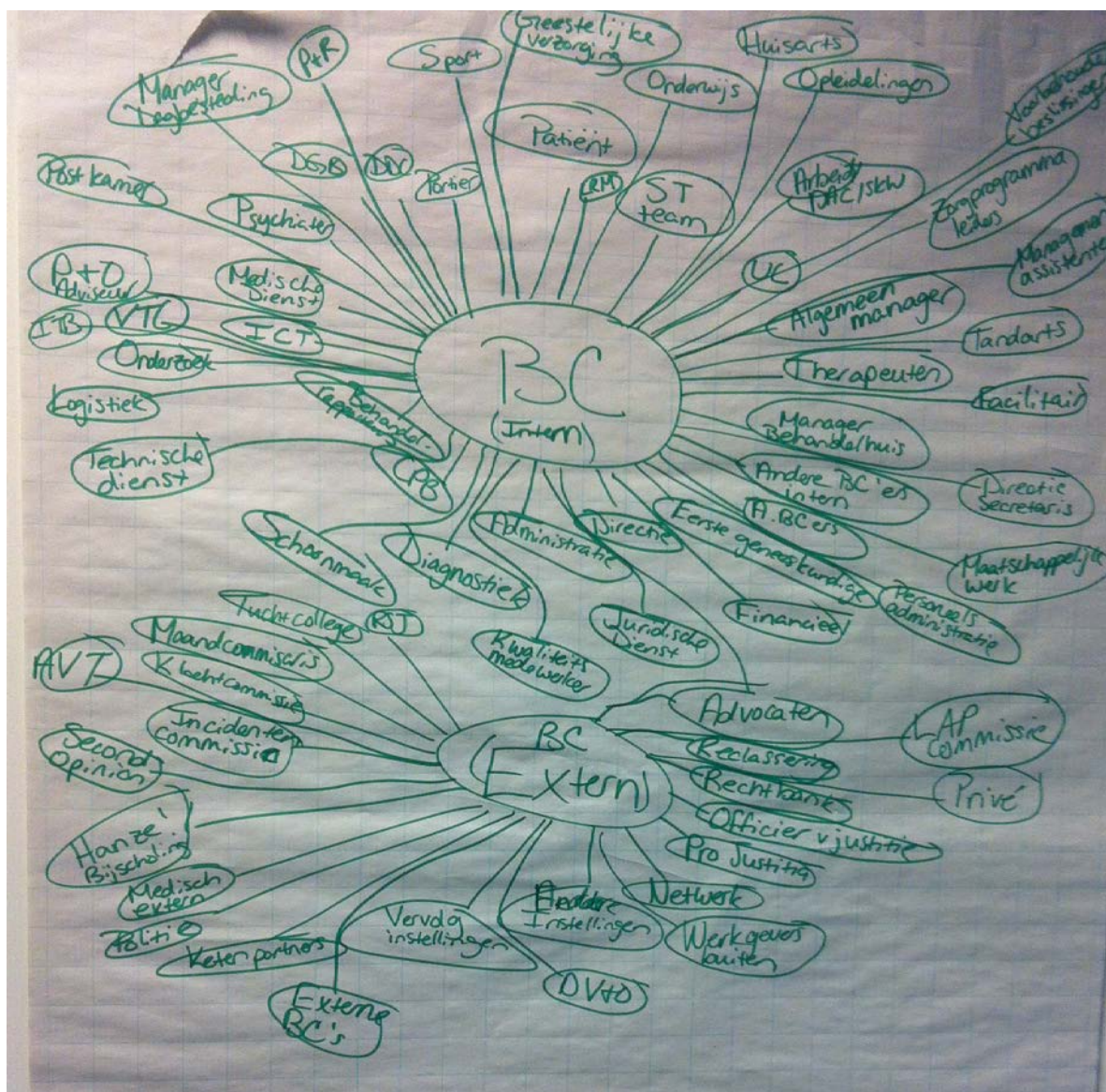
Wens om te verbeteren:

- tijd nemen om ‘de zaag te slijpen’: werken aan duurzame verbetering / preventie in plaats van brandjes blussen
- snoeien in het woud van regels en protocollen

## Over eilanden en stromen

De Mesdag is functioneel georganiseerd met een strikt hiërarchische verdeling van taken en bevoegdheden. Alhoewel de taakverdeling op papier helder lijkt, is dat in de praktijk niet het geval. Er vindt veel formeel overleg plaats, waarbij beslissingen op verschillende plaatsen worden bevestigd, over gedaan, gecheckt of gecontroleerd. Aangezien de agenda's het niet toelaten overal bij te zijn worden besluiten genomen door de op dat moment aanwezige deelnemers. Men heeft moeite zich neer te leggen bij door anderen genomen besluiten. Er lijkt sprake van "mandaat-vrees". Dus de volgende vergadering, met een andere bezetting, staat het besluit weer ter discussie. De noodzaak tot zorgvuldigheid versterkt deze tendens. Bovendien is het aantal protocollen en regels dermate uitgegroeid dat niemand die allemaal meer kent: "Het digitaal handboek puilt uit."

Voor UC's en BC's betekent dit dat hun formele regelcapaciteit niet in verhouding staat tot de complexiteit van de taken waarvoor zij zich gesteld zien.



Waar de formele regelcapaciteit ontoereikend is wordt massaal de toevlucht gezocht in informeel regelen, wat het geheel er niet duidelijker op maakt. Samen met de grote hoeveelheid formele overleggen brengt de huidige werkwijze met zich mee dat er veel dubbele afspraken zijn en het dus heel gebruikelijk is dat mensen laat komen, eerder weggaan of afwezig zijn waardoor de effectiviteit van het overleg minder groot wordt.

#### *Een voorbeeld*

*“ Het inzetten van therapie is zoiets, bijvoorbeeld een therapie die verplicht is om op verlof te mogen. Als we die therapie niet op korte termijn kunnen aanbieden dan gaat de patiënt klagen en wordt zijn verblijf bij ons langer. Levert frustratie op en druk van een – terecht – klagende patiënt. Soms ga je het dan zelf maar doen, ondanks een volle agenda. Maar groepstherapieën zijn niet informeel te regelen. De oplossing was de indicatiecommissie, maar dat is geen oplossing voor het capaciteitsprobleem. Hoeveel en welke therapeuten hebben we nodig voor onze taakstelling? De commissie verkleint de informele regelmogelijkheden nog verder. En tuurlijk, al het informeel regelen leidt tot suboptimalisatie.”*

Goed om te behouden:

- 1x per jaar ‘op de stoel van een ander’
- 

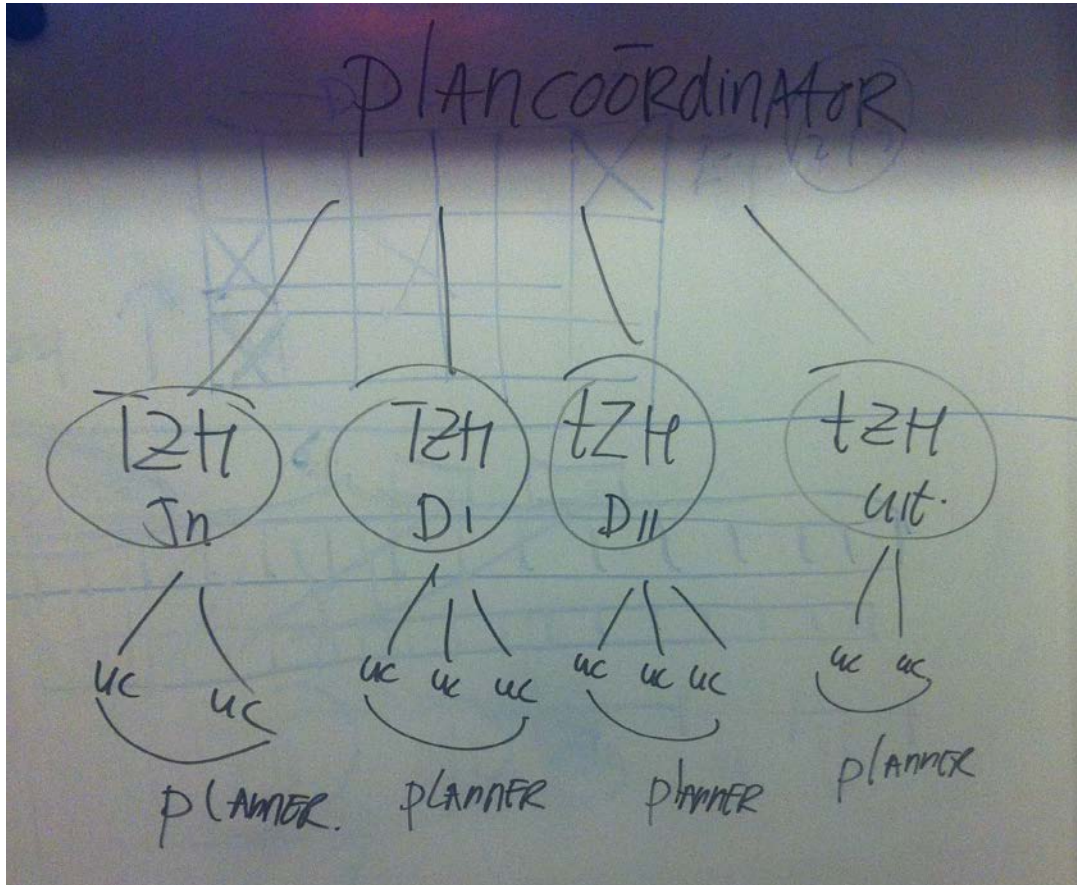
Wens om te verbeteren:

- versterken van onderling vertrouwen als expliciet ijkpunt voorstellen consequent vanuit primair proces inzetten
- samenwerking met staven en ondersteuning gericht op verbinding primair proces en externe ontwikkelingen

#### **Over eilanden en professionaliteit**

De functionele structuur brengt een strikte taakverdeling met zich mee tussen de zorg- en de ondersteunende afdelingen. Hierdoor voelen UC's en BC's zich soms beperkt in hun professionaliteit. En dat vertaalt zich door naar de socio-therapeuten die voor allerlei zaken afhankelijk zijn van een paraaf van UC of BC. Dat loopt van kleinere zaken zoals het vinden van budget voor beschermende polsbandjes bij het dragen van boeien tot en met ervaren inbreuk op inhoudelijke verantwoording bij de behandeling van patiënten. Zoals een financiële afdeling die aan de bel trekt bij het overschrijden van het boodschappenbudget met vijf euro, een afdeling die eten weggooit omdat de socio-therapie andere prioriteiten heeft gesteld en het daarom een half uur later dan afgesproken komt ophalen, tot bemoeienis over persoonlijke spullen die patiënten al dan niet uit het magazijn mogen ophalen.

Er is ook een scheiding tussen teams binnen de psychotherapie die tot uitdrukking komt bij het roosteren, een verantwoordelijkheid van de UC's. De organisatie hiervan is over de teams heen, terwijl de teams een eigen roostersystematiek hebben. Dat leidt vooral tot ingewikkelde procedures. De UC's zijn bezig hier meer eenduidigheid in te brengen en proberen het gezamenlijk belang boven het teambelang te laten gaan. Dit blijkt niet van de ene op de andere dag te realiseren.



Wat is goed om te behouden:

- de kennis en kunde van zowel socio-therapie als van UC's en BC's
- het vertrouwen van UC en BC in de kwaliteiten van de psychotherapie

Wens om te verbeteren:

- regelruimte die past bij de taken, verantwoordelijkheden en professionaliteit
- samenwerking over de afdelingen heen vanuit de patiënt geredeneerd

### Aansturing tussen verwaarlozing en autonomie

De praktijken in de verschillende teams verschillen, afhankelijk van hoe de betreffende UC'er en BC'er het hebben opgepakt. Zo kwamen er tijdens de intervisies verschillen naar boven in de manier waarop wordt gewerkt in overleggen die gericht zijn op reflectie op het eigen functioneren zoals intervisie, centraalstellingen, moreel beraad etc. Deze verschillen zijn door de deelnemers aan het UC-BC-traject niet als problematisch gekenschetst, het loopt immers in de teams zo goed als kan.

In 2010 en in 2013 is een werkvermogensmonitor uitgevoerd. De rol van de leidinggevende was één van de drie thema's waarop verbetering wenselijk is (naast opleiding & ontwikkeling en werkdruk). Het gaat bij dit thema met name om het motiveren en het geven van feedback.

Uit de 12 interviews in het kader van een van de twee afstudeeronderzoeken komt voor alle afdelingen naar voren dat de respondenten de teams als zelfsturend en autonoom zien. Het contact met leidinggevendenden wordt als minimaal ervaren en dat vinden de sociotherapeuten uit het onderzoek niet verwonderlijk gezien de druk op het werk van UC's en BC's. De mate waarin de UC's en BC's zich hierin herkennen wisselt sterk. Deze waarneming is in ieder geval niet in lijn met de rol in aansturing die leidinggevendenden voor zichzelf zien, namelijk sterk op het team gericht als mentor en stimulator. Het vermoeden van de deelnemers is dat UC's en BC's als ze bij de teams langs gaan vooral met vragen, opdrachten of lijstjes aan komen zetten, terwijl de behoefte wellicht meer is om gewoon even te gaan zitten met een kop koffie en de vraag: hoe gaat het met jullie? In verschillende teams is men aan het experimenteren met nieuwe werkwijzen. Op de afdeling instroom heeft voorafgaand aan het UC-BC-traject een project rond teamontwikkeling plaatsgevonden. Dat heeft de samenwerking in de UC-BC-groep versterkt. Vooral het open communiceren, delen van kennis en informatie, reflecteren op het eigen handelen en feedback geven, "*we zijn daar notabene allemaal voor opgeleid*", heeft goed gewerkt. Dit traject heeft inmiddels een vervolg gekregen. Op de afdeling uitstroom heeft men het overleg rond en met individuele patiënten geïntensiveerd en daar de sociotherapie (mentoren) intensiever bij betrokken.

De UC's en BC's zelf geven aan dat zij op hun beurt van hun leidinggevende behoefte hebben aan zaken als kaders, mogelijkheid tot sparren, reflectiemomenten op eigen functioneren. Deels gebeurt dat ook: "*Als het om het primaire proces gaat is er altijd ruimte om te sparren. Als het om persoonlijke dingen gaat veel minder. Dan moet je er echt zelf mee komen.*" Een deel van de groep ziet wel dat hier het afgelopen jaar meer aandacht voor is gekomen.

Waar in de teams functionerings- en beoordelingsgesprekken nog wel gevoerd worden, is dit voor de UC's/ BC's in de afgelopen jaren nauwelijks het geval geweest. Ook hier wordt drukte als hoofdoorzaak aangewezen. Men vraagt zelf niet of bijna nooit om persoonlijke gesprekken, behalve als de nood te hoog wordt. In tegenstelling tot de situatie rond incidenten, waar weinig verandering in zit, ziet de groep hier het laatste jaar een ontwikkeling.

De Algemeen Managers zijn aanwezig bij het overleg van de UC's, die nu weer gezamenlijk overleg voeren in plaats van een twee groepen. "*Een positieve ontwikkeling.*" En in dit overleg is al eens met AI als methode gewerkt. Tot voor kort namen de AM's geen deel aan het BC-overleg. Het feit dat daar verandering in is gekomen wordt door de BC's gewaardeerd.

In het kader van de aansturing is tenslotte de voorbeeldrol genoemd. UC's en BC's hebben hier behoefte aan. Ook hier is een verbetering waarneembaar. "*De AM's zitten*

*meer op één lijn.” Tegelijk zijn UC’s en BC’s zich bewust dat zij zelf ook een voorbeeldrol hebben. “Als wij kritisch zijn op de rest van de organisatie en ons als slachtoffer opstellen, dan moeten we niet vreemd opkijken als de teams zich net zo gaan gedragen.”*

Wat is goed om te behouden:

- mentor- en coachrol
- verbetering in de wederkerigheid in leiderschap tussen AM’s en UC’s-BC’s

Wens om te verbeteren:

- meer AI aanpak van overleg waardoor onderling vertrouwen kan groeien
- optimaliseren balans tussen zelfsturing teams en aansturing

### **Belasting en belastbaarheid**

Werkdruk is een heikel punt bij UC’s en BC’s. Zij ervaren deze vrijwel allemaal als te hoog, vooral bij de BC’s *“het is toch eigenlijk zot dat we het al jaren normaal vinden dat BC’s regelmatig wakker liggen van hun werk”*, en kunnen goed aangeven welke oorzaken daaraan ten grondslag liggen. Genoemd worden de aard van het werk, de wijze van organiseren (incl. de verschillende ict-systemen) en de hoeveelheid werk. Daarmee wordt een grote nadruk op factoren van belasting gelegd. In het traject is op een aantal punten helder geworden hoe men zelf die belasting mede in stand houdt. De omgang met de belasting en de eigen belastbaarheid is in het traject besproken naar aanleiding van de verschillende leerstijlen van mensen. Kennelijk is deze kwestie geen onderwerp van openbaar gesprek, wat het Calimero-effect zoals we eerder hebben weergegeven, versterkt.

Wens om te verbeteren:

- leren om je neer te leggen bij besluiten
- niet overal bij betrokken willen zijn
- nee leren zeggen, ook tegen leuke projecten
- faciliteren van ruimte voor het werk door organisatie

### **Over BC’s en UC’s: duaal leiderschap**

De taakverdeling in de samenwerking tussen UC’s en BC’s is op het eerste gezicht helder. BC’s zijn verantwoordelijk voor het proces rond de patiënt, de UC’s voor de organisatie daaromheen. In de taakstelling van beiden is de aansturing van medewerkers opgenomen voor BC’s voor de inhoudelijke kant van het werk, voor UC’s voor de HRM-cyclus, roostering en ontwikkelingsperspectieven en personeelszorg. De samenwerking zelf loopt op het niveau van de afzonderlijke teams goed, aldus BC’s en UC’s.

De vraag wordt wel gesteld in hoeverre de taak van BC-er leidinggevend ten opzichte van medewerkers genoemd kan worden. De eerste prioriteit ligt voor hen bij een goede voortgang van de behandeling van de patiënt en vanuit dat perspectief wordt met anderen binnen de organisatie samengewerkt. Voor BC’s is het primaire

aandachtsgebied dan ook het team rond de patiënt, voor de UC's is dat het team in de context van de organisatie. Voor BC's is overleg in de organisatie wat verder van dit primaire proces aflight eerder een last dan een lust, voor UC's is dergelijk overleg vaak voorwaardelijk om hun taken goed uit te kunnen voeren.

Goed om te behouden:

- samenwerking tussen UC's en BC's: is de laatste jaren verbeterd (al ingezet voor dit traject)
- Verschil in taak tussen UC en BC, zoals nu in de praktijk tot uitdrukking komt

## Helpende kaders: op weg naar wederkerigheid

In de interviews is steeds gekeken wat behulpzaam zou kunnen zijn bij het versterken van de wederkerigheid. Daar kwamen de volgende zaken naar voren:

### Gedeelde visie op leiderschap

Als ingrediënten voor een gedeelde visie op leiderschap zijn geformuleerd:

- betekenis geven aan het werkzame leven
- de collectieve ambitie duidelijk maken
- meerzijdige partijdigheid: waar zit het gelijk van de ander?
- de medewerker/professional is zelf verantwoordelijk voor motivatie, ontwikkeling, prestatie en gezondheid. De leidinggevende is sparringpartner en faciliteert.
- Voorbeeldrol van leidinggevenden, ook hoger in de organisatie
- Het sturen, aanspreken en ingrijpen.
- Aanspreken en je laten aanspreken. En ook iets met die feedback doen.

### Omgangsvormen

Als belangrijke elementen in het omgaan met elkaar zijn genoemd: Aandacht, tijd, fatsoen, bevragen en luisteren: snelle conclusies achter wege laten en de tijd nemen om zaken te bespreken. Dat scheelt uiteindelijk ook tijd.

In het verlengde hiervan: vragen wat de medewerker nodig heeft om zijn werk goed te doen (zie werkvermogensmonitor: de medewerker centraal).

### Kennis delen en leren

Het delen van kennis en het benutten van expertise is in een high reliability organization van groot belang. Het bijhouden en vergroten van kennis van BC's komt het werk en de werkbeleving ten goede. BC's kunnen deze kennis delen in klinische lessen in hun eigen en andere teams.

Daarnaast kan de expertise van de verlof toets commissie (VTC) beter worden benut.

Door aan de beoordelende rol een adviesrol te koppelen kan de tijd die de VTC besteedt aan het kritisch doornemen van de dossiers productiever worden gemaakt.

Voor de aard van het werk is kunnen sparren met collega's belangrijk. Niet weer in een formeel overleg maar kort even als daar behoefte aan is. BC's geven aan dat vanwege de zwaarte van de beslissingen die zij moeten nemen dit sparren zeer waardevol zou zijn.

Voor de ST wordt genoemd dat zij op die manier ook assertiever kunnen worden naar de patiënt. Hier hoort ook bij: het leren van 'fouten'. *"Het mislukken laten lukken."*



## Ontregelen

Voor de manier waarop het werk georganiseerd is, is een vermindering van de regels van belang, evenals een toename van regelruimte van professionals en UC's/BC's.

## Aanspreken

Om de aanspreekcultuur te bevorderen wordt aandacht gevraagd voor centraalstellingen en daar zelf een voorbeeldrol in vervullen. Voorwaarde voor het effectief zijn van deze bijeenkomsten is dat er veiligheid ontwikkeld wordt in de groep, dat medewerkers in staat zijn om te reflecteren en dat mensen zich willen ontwikkelen. Die veiligheid moeten we samen creëren. De term aanspreken heeft hiervoor om te beginnen al een te negatieve lading: eerst maar eens zaken gewoon 'bespreken', verhelder en uitwisselen van ervaringen, handelingen en achterliggende intenties. Aan de voorbeeldrol wordt nog toegevoegd: je moet je niet alleen laten aanspreken op wat je doet, maar ook voor de follow-up zorgen: laat zien wat je met de feedback doet. Bij aanspreken hoort ook: complimenten geven. En ook: wat wordt er niet gezegd? Wat is de onderstroom?

## Aanbevelingen

In de loop van het traject heeft het MT van De Mesdag gewerkt aan voorstellen voor een andere inrichting van de organisatie. De input van het traject is – voor zover op dat moment bekend – bij die voorstellen meegenomen. Kern van de voorstellen tot nu toe is dat de inrichting van de teams zoveel mogelijk patiënt-gecentreerd zal zijn, waarmee het functionele karakter van de organisatie teruggebracht zal worden. Besluiten zijn nog niet genomen, maar de voorstellen liggen wel in lijn met de perspectieven die in dit traject zijn geformuleerd, met name het vergroten van de regelruimte van professionals. Daarmee kan ook het terugdringen van de enorme regeldichtheid binnen de organisatie een aanvang nemen.

Onderstaande aanbevelingen moeten dan ook in de context van deze voorstellen worden geplaatst. Genoemde structuurverandering vergroot de mogelijkheden tot het creëren van nieuwe grondpatronen en daarmee het versterken van de handelingsruimte van professionals en leidinggevendenden binnen De Mesdag. Tegelijkertijd is het belangrijk dat men zich realiseert dat ook als de structuur verandert bestaande routines niet zomaar verdwenen zijn. We hebben gezocht naar manieren om het Calimero-effect te verkleinen en de pijl van individu naar de organisatie te versterken. Daarmee wordt een grotere wederkerigheid gerealiseerd. Dat vraagt enerzijds om helderheid in de verantwoordelijkheidsverdeling zoals die in de structuur is vastgelegd, anderzijds om meer aandacht voor ontwikkeling in het individueel handelen, zodat de gevraagde initiatieven en bijbehorende verantwoordelijkheid ook in alle veiligheid genomen kan worden.

### Optimaliseren van eigenaarschap

Duaal leiderschap in termen van aansturing van de socio-therapeutische teams binnen De Mesdag is tot nu toe een diffuus fenomeen gebleken. Het heeft de complexiteit van de organisatie eerder vergroot dan dat het duidelijkheid heeft gebracht in rollen en taakverdeling. Een heldere verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden is gewenst.

De hiërarchisch aansturende taak richting medewerkers ligt nu vooral bij de UC's. Het zal de helderheid vergroten als die daar helemaal komt te liggen. Dat stelt eisen aan de span of control van de UC's, waar bij de samenstelling van de nieuwe teams uitdrukkelijk rekening gehouden moet worden. De UC's zijn dan verantwoordelijk voor de verbinding met de rest van de organisatie, met name met de stafdiensten. De UC zorgt voor de inzet en planning, voor alle HR-taken inclusief het (faciliteren van het) opleiden en ontwikkelen van het team. Tezamen met het team zorgt de UC voor het realiseren van het gewenste milieu op de afdeling. Deze rol sluit aan bij de achtergrond en opleiding van de (meeste) UC's.

De BC's blijven hun inhoudelijke verantwoordelijkheid behouden voor het primaire proces: de veiligheid en de behandeling van patiënten. In deze inhoudelijk leidinggevende rol zullen zij ook als coach blijven optreden voor de socio-therapie. Door

hen te ontlasten van hun hiërarchisch leidinggevende rol richting team en organisatie als geheel kunnen zij die inhoudelijke rol beter invullen, bijvoorbeeld door het geven van klinische lessen, het vormgeven van het gewenste milieu en door individueel overleg met mentoren van patiënten etc. De BC is verantwoordelijk voor de verbinding met de zorgprogramma's en met de andere therapeuten. Binnen de functionele samenwerking tussen ST-team en BC is er natuurlijk wel ruimte voor het elkaar aanspreken op gemaakte afspraken en handelwijze.

Een dergelijke beweging sluit aan bij de motivatie van de BC's, die vooral gelegen is in de zorg voor patiënten, waardoor ook een deel van de problematiek rond werkdruk wordt weggenomen. Qua tijd/uren levert het waarschijnlijk niet heel veel op, qua focus, aandacht en terugdringen van versnippering in taken wel.

### **Initiatief en verantwoordelijkheid**

De geringe mogelijkheden die mensen ervaren bij de beïnvloeding van het beleid van de organisatie komt ook tot uitdrukking in de aandacht die in de gesprekken naar voren komt voor het eigen individueel handelen. De analyses zijn scherp over de vraag hoe vanuit externe druk en vanuit de organisatie de eigen speelruimte verkleind wordt. De analyses zijn minder helder als gevraagd wordt naar mogelijkheden voor eigen initiatief en naar de eigen belastbaarheid om met de gegeven belasting om te gaan. Zo is in de verschillende bijeenkomsten rond werkdruk de eigen belastbaarheid één keer benoemd, en dan gerelateerd aan een zware werk – privésituatie.

Om de wederkerigheid tussen individu en organisatie te vergroten pleiten we voor meer aandacht voor de individuele medewerker en voor diens handelingsmogelijkheden. Het project bij Instroom dat nu de tweede fase is gaat is er een voorbeeld van. Dat betekent het stellen van vragen over bijvoorbeeld:

- de betekenis van het werk voor de persoon
- wenselijke ontwikkelingsmogelijkheden
- de individuele bijdrage aan het functioneren van het team
- de impact van incidenten
- reflectie op het eigen handelen
- alternatieve handelingsmogelijkheden bij gesignaleerde knelpunten
- etc.

Ook bij teambesprekingen zou de vraag naar initiatieven en verantwoordelijkheden een vast onderdeel van gesprek kunnen zijn. Van belang is dan uiteraard ook dat men bij genomen initiatieven terugkijkt en analyseert wat wel en wat geen vruchtbare handelingsrepertoires zijn.

Tot slot constateren we dat er wel taken en projecten bijkomen, dit traject is daar een voorbeeld van, maar dat de tijd die dat kost er niet bij wordt georganiseerd. De randvoorwaarden in tijd en middelen moeten bij een dergelijk traject op orde zijn.

## Belang van reflectie en leren

Fouten maken heeft soms grote consequenties in De Mesdag als geheel. Fouten maken mag dus eigenlijk niet. Negatieve publiciteit kan gevolgen hebben voor de aanbesteding en de continuïteit van de organisatie in gevaar brengen. Deze vergaande consequenties leiden tot een hardnekkige grondpatroon als het gaat om aanspreekcultuur, omgang met feedback en voor het lerend vermogen van de organisatie. Zonder tekort te willen doen aan het grote belang van zorgvuldig handelen in De Mesdag is een pleidooi voor meer openheid rond mislukkingen op zijn plaats. Zoals iemand aangaf: *“We moeten leren van fouten in plaats van ze alsmaar willen voorkomen.”* Dat kan door eerst te bevragen en te bespreken en pas daarna te oordelen. Gebrek aan reflectie en feedback leidt bovendien tot onvoldoende aandacht voor het vieren van successen: wat maakt dat zaken goed gaan, wat kunnen we daarvan leren? Zonder in de reflex te schieten van herstelwerk met nog meer regels. Dit vraagt om een grondhouding van vertrouwen: ik ga ervanuit dat jij deugt en dat je intenties goed zijn.

Dat leidt tot de volgende aanbevelingen m.b.t. reflectie en leren:

- In de aansturing aandacht voor individueel handelen van leden van het team. Wat is voor jou de drive voor het werk, wat is je leerstrategie, hoe verhoudt werk-privé zich tot elkaar etc. De (ontwikkeling van) de persoon is in eerste instantie uitgangspunt, vervolgens wordt gekeken naar de fit tussen persoon en werk.
- In elk team vaste tijd voor reflectie op het gezamenlijk handelen op een gestructureerde manier. Welke vorm gekozen wordt kan per team verschillen, dat er gereflecteerd wordt is de essentie. Projecten vanuit de organisatie die gericht zijn op reflectie kunnen aan de teams worden aangeboden als mogelijke nieuwe vorm. Het team bepaalt hoe er gewerkt wordt.
- Opmerkzaamheid is essentieel in een high reliability organisatie als De Mesdag. Het is belangrijk om afwijkingen te blijven zien of om juist te zien wat er niet is terwijl het er wel moet zijn. Het opstellen van meta-regels kan hierbij behulpzaam zijn, dat wil zeggen niet voor elk punt een nieuwe regel, maar regels die de opmerkzaamheid bevorderen. Denk hierbij aan regels voor snelle accurate communicatie, het betrekken van mensen met een variëteit in kennis en ervaring (expertise), en aan besluitvormingsprocedures met ruimte voor twijfel, waarin hulp gevraagd kan worden en de deelnemers zich bewust worden van wat ze niet weten.
- Respect voor expertise door de hiërarchie heen. Een expertisesysteem is een netwerk van verschillende experts en bijbehorende informatie, patronen en protocollen, dat snel ingezet kan worden bij incidenten.
- Van defensiemechanismen naar responsmechanismen. Dat je zoveel moet verantwoorden werkt defensief handelen in de hand in plaats van lerend werken.

### **Waarderend werken**

Appreciative Inquiry als methode legt de nadruk op het lerend vermogen van teams en op mogelijkheden om zaken anders te doen. Leren vanuit het positieve en vanuit het verlangen het beter te doen. We doen de aanbeveling om AI, het waarderend werken, als hefboom voor verandering in te zetten. Deze benadering is alom bruikbaar. In dit traject is hiermee een begin gemaakt. Het vraagt geen extra overlegvormen of bijeenkomsten, maar kan in de huidige overlegstructuur worden ingepast.

## Literatuur

Beukema, L. (2013), *Human Resource Maatwerk. Over de noodzaak van ontwikkeling en innovatie*, Groningen: Hanzehogeschool

Coenen, H. (2012), herziene uitgave onder redactie van B. Valkenburg & M. Coenen-Hanegraaf, *Exemplarisch handelingsonderzoek*, Utrecht: Jan van Arkel

Tjepkema, S. & L. Verheijen (2012), 'Appreciative Inquiry \_ (David Cooperrider). In: Ruijters, M. & R. Simons (red.), *Canon van het leren. 50 concepten en hun grondleggers*, Deventer: Kluwer, pp. 77-91

Quinn, R. E., & Lierop, F. . (2008). *Handboek managementvaardigheden*. Den Haag: Academic Service.

Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!: Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie*. Schiedam: Scriptum.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., De, B. H., & Studio Imago (Amersfoort). (2011). *Management van het onverwachte: Wat je kunt leren van high reliability organizations*. Rotterdam: BBNC uitgevers.