

De bureaucratie voorbij!

Kwaliteitsverbetering komt van binnenuit

Gerda Welleweerd
organisatieontwikkeling

Veel zorginstellingen zijn bezig met het verbeteren van prestaties om de zorg beter te laten aansluiten bij de klant. Hiertoe worden onder meer kwaliteitssystemen ingezet, op basis waarvan instellingen een keurmerk ontvangen. Uit onderzoek blijkt echter dat de relatie tussen goed en slecht presterende huizen niet samenhangt met het hebben van een keurmerk. Onder meer door een (onbedoelde?) toename van regeldruk en bureaucratie en hiermee samenhangende managementlagen wordt de afstand tussen werkvloer en management steeds groter. Medewerkers raken hun liefde en passie voor het vak kwijt en daarmee hun verbinding met de organisatie. Het doel van kwaliteitszorg – betere zorg en tevreden cliënten door continu en vraaggericht verbeteren van de kwaliteit – wordt daardoor niet bereikt. We moeten daarom terug naar de kern en medewerkers meer de ruimte geven, hen stimuleren en uitdagen tot het (her)nemen van hun verantwoordelijkheid: de zorg voor de cliënt. Dit kan door met medewerkers in dialoog te gaan over wat hen bindt en boeit, alsook over wat vanuit hun vakmanschap nodig is om te veranderen en over hun rol daarin. Belangrijk is dat medewerkers zich realiseren dat zij de collectieve ambitie concreet, tastbaar en voelbaar moeten maken voor hun cliënten. Hiertoe beschrijf ik drie aangrijpingspunten: moedige volgers, verbindende leiders en betekenis en zingeving door dialoog.

De denkers en de doeners

Als extern adviseur ondersteun ik onder meer zorginstellingen bij kwaliteitszorg. Bij de implementatie van een kwaliteitssysteem ging ik vaak topdown en projectmatig te werk. Bijvoorbeeld samen met een relatief kleine groep van leidinggevenden en stafmedewerkers. Vanuit deze groep – de denkers – bedachten we plannen, werden processen beschreven en nieuwe processen en (registratie)methoden ontworpen. En vervolgens werd dit alles geïmplementeerd en werd van de medewerkers gevraagd dat te doen wat van hen vereist wordt. Een in de literatuur beschreven blauwe aanpak, ontworpen als vanaf de tekentafel (De Caluwé en Vermaak, 2006). Geschikt voor het implementeren van een systeem, maar is het ook geschikt voor het verbeteren van de kwaliteit van zorg?

Want de medewerkers – de doeners – zitten hier niet altijd op te wachten. Door deze topdown aanpak met een scheiding tussen denken en doen ontstaat bij medewerkers onvoldoende besef van de verandernoodzaak. Hun aandacht en zorg gaat uit naar hun cliënten. Zij zijn niet geïnteresseerd in uitgebreide procedures, meetmethoden, registratieformulieren en andere bureaucratie. Het doel hiervan is niet altijd duidelijk, voor hun eigen werkvloer kunnen zij vaak zonder en het kost erg veel tijd. Medewerkers meten en registreren 'voor de baas' en kunnen niet de verbinding maken met wat buiten de organisatie wordt verlangd en de consequenties daarvan voor hun handelen. En helaas: medewerkers schikken zich hier maar al te vaak naar of denken: 'zij van daarboven hebben weer wat verzonnen... doe maar rustig aan, het waait vanzelf over'.

Het plan als doel op zich

Bij kwaliteitszorg staat het realiseren van meetbare doelstellingen volgens de kwaliteitscyclus van Deming (Plan-Do-Check-Act) centraal. De gedachte hierachter is dat hoe duidelijker en meetbaarder de doelen worden geformuleerd en volgens een vooraf bedacht plan uitgevoerd, hoe groter de kans dat deze doelen worden gehaald en prestaties worden gerealiseerd. Een belofte van maakbaarheid. Veel managers, beleidsmedewerkers en ook ikzelf zijn opgevoed met een rotsvast geloof in een dergelijke planning. De logica van zo'n planning hangt echter af van de context en van de aard van het doel. Als de context verandert is de geplande reeks van gebeurtenissen wellicht niet meer zinvol. Vaak zie je dan dat mensen sterk vast houden aan het oorspronkelijke plan: 'Dat hadden we toch afgesproken'. Het plan als middel om een doel te verwezenlijken is een doel op zichzelf geworden (Verhoeven, 2009). Hetzelfde geldt voor schema's en modellen, als afbeelding van de werkelijkheid. Als de werkelijkheid niet klopt, proberen we hem in het model te persen, want dit lijkt overzichtelijk en houvast te bieden. Mede hierdoor creëren we bureaucratie en verliezen we het zicht op de werkelijkheid. Deze werkelijkheid is er één van processen, geen projecten; van persoonlijke interacties, niet van formeel papierwerk; van ervaringen, niet van theorieën.

Overheersende zakelijkheid

De hier beschreven elementen van kwaliteitsmanagement hebben parallellen met het Angelsaksische denken. In "Kus de visie wakker" (2007) beschrijven Van der Loo, e.a. dat de zakelijkheid van veel organisaties – ook non-profit – dermate overheersend is geworden dat voor menselijke aspecten te weinig plaats is. Het evenwicht is zoek. Mensen willen werken in een omgeving waarin zij activiteiten kunnen ontplooien die zij zinvol vinden, waarin zij het naar hun zin hebben. In plaats daarvan hebben zij het gevoel te functioneren in abstracte systemen die slechts zijn gericht op meetbare doelstellingen en efficiency, waarin beslissingen worden genomen op basis van abstracte cijfers, waarin prestaties worden opgevoerd en waarin de neuzen steeds strakker in dezelfde richting worden geduwd. Met de zakelijkheid hebben organisaties hun ziel, hun echtheid verloren. Het gaat niet meer om de menselijke kwaliteit in de interactie tussen klant en dienstverlener, maar om cijfers, proces- en prestatie-indicatoren, om meetbaar resultaat.

Bij organisaties die te ver zijn doorgeschoten in het Angelsaksische denken zien we vijf verborgen verliezen (Van der Loo e.a., 2007):

- verlies aan betekenis- en zingeving als gevolg van eenzijdige fixatie op economisch gewin, kwantitatieve (financiële) doelstellingen, prestatie-indicatoren;
- verlies aan vertrouwen in leiders als gevolg van frauduleuze praktijken;
- verlies aan bindingskracht ('sociaal kapitaal') als gevolg van vergaande organisatorische fragmentatie en het maken van contractuele afspraken binnen organisaties als vervanging van onderling vertrouwen;
- verlies aan positieve energie als gevolg van frustratie, cynisme en stress;
- verlies aan effectiviteit als gevolg van verloren culturele vitaliteit.

Ook binnen de gezondheidszorg zijn organisaties in de greep gekomen van het Angelsaksische denken en neigen daarin door te schieten. Het moet alsmat beter, controleerbaarder, meetbaarder. Voor bezinning is geen tijd, voor kritiek evenmin. Het hart van de zorg is eruit.

Zorg met hart en ziel

Kouwenhoven (2004) beschrijft in zijn boek zeven bronnen die invloed hebben op de arbeidsvreugde van mensen. In organisaties waarbij de zakelijkheid de boventoon voert zijn de bronnen 'waardering en vertrouwen', 'werken met hart en ziel' en 'hogere zingeving' droog komen te staan. Om de arbeidsvreugde te verhogen is het belangrijk gezamenlijk met alle medewerkers de bronnen te (her)ontdekken, door het inzicht te vergroten in de huidige arbeidsvreugde en de patronen hierbinnen, de bronnen uit te breiden en ze op peil te houden.

Veel mensen in de zorg verlangen naar deze bezieling, naar 'ertoe doen'. Zij doen dit werk omdat ze met en voor mensen willen werken; ze willen ook liever iets goed doen dan iets fout. Professionals hebben een sterke intrinsieke motivatie en een groot zelfsturend vermogen op hun vakgebied. Zij functioneren daarnaast beter en met meer plezier naarmate zij zich intensiever verbonden voelen met de organisatie waarvoor zij werken. Verbinding voelen, niet alleen met de inhoudelijke doelen van de organisatie, maar ook met de normen en waarden die in een organisatie domineren. Zowel in termen van professionele waarden (zo voeren wij hier ons vak uit en daar voel ik me bij thuis) als in termen van de spelregels voor de onderlinge omgang. Een sterkere binding en een gezamenlijke collectieve ambitie zal tot een hoger prestatieniveau leiden (Weggeman, 2007).

Belangrijk is dat medewerkers zich realiseren dat zij de collectieve ambitie concreet, tastbaar en voelbaar moeten maken voor hun cliënten. We kunnen dit bereiken en de overheersende zakelijkheid doorbreken door met medewerkers in dialoog te gaan over wat hen bindt en boeit, over wat vanuit hun vakmanschap nodig is om te veranderen én over hun rol daarin. Om dit te bereiken zie ik drie hefbomen voor verandering die tot stand komen in onderlinge dialoog: moedige volgers, verbindende leiders en betekenis en zingeving.



Moedige volgers

De kwaliteit van een organisatie staat of valt vaak met de kwaliteit van het leiderschap.

In "De kunst van het volgen" (Drenth e.a., 2005) staat dat goed volgerschap zelfs nog belangrijker is voor het slagen van organisaties dan goed leiderschap. Welk gedrag maakt medewerkers

(volgers) effectief, met name daar waar het gaat om de interactie met hun leidinggevenden?

Hoe behalen zij hun eigen doelen en hoe dragen zij bij aan die van de organisatie? De effectiviteit van medewerkers hangt af van hun bijdrage aan de organisatie én aan zichzelf op drie relaties:

- de ruilrelatie: de balans tussen inspanning en beloning;
- de gezagsrelatie: de balans tussen rechten en plichten;
- de samenwerkingsrelatie: de balans tussen aanpassen en beïnvloeden.

Als de bijdrage van medewerkers op deze drie relaties evenwichtig en in balans is, zal dit leiden tot meer effectiviteit, zowel naar de organisatie als naar zichzelf.

De theorie van het volgen zegt dat het ontwikkelen van volgerschap in feite leidt tot invers leiderschap (invers = omgekeerd, tegengesteld). In succesvolle organisaties is leiderschap namelijk niet een verschijnsel dat uitsluitend één kant opstroomt: van boven naar beneden. Goede volgers nemen soms ook de leiding, maar doen dat op een manier die hun leider juist versterkt. Goede volgers zijn uit hetzelfde hout gesneden als goede leiders. Een volger die invers leiderschap toont, is van meer betekenis voor een organisatie dan een volger die zich tot zijn passieve rol beperkt.

Door het verkrijgen van inzicht in hun eigen volgerschap kunnen medewerkers hun volgerschap typeren en ontdekken waar verbeteringen nodig zijn. Medewerkers moeten de ruimte hebben én nemen om hun eigen ambitie en die van de organisatie te realiseren of co-creëren. Hierbij moeten ze worden afgeschermd van overmatige bureaucratie, weer worden uitgedaagd op hun professe en gestimuleerd tot het bedenken en uitvoeren van 'stretchende' verbeterings- en innovatieve voorstellen. Als medewerkers zich ontwikkelen tot moedige volgers zijn zij in staat om proactief hun verantwoordelijkheid (weer) op te nemen en hun eigen ambitie in het werk vorm te geven. Een empowerde medewerker die vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid voor kwaliteit en resultaat streeft naar excellentie.

Verbindende leiders

Wat vraagt het ontwikkelen van dit volgerschap of invers leiderschap bij medewerkers van hun leidinggevenden? Een effectieve interactie tussen leidinggevende en medewerker komt tot stand als er sprake is van een lichte leider en een zware volger. Hiermee wordt bedoeld een leider die zo min mogelijk een beroep doet op zijn formele positie, maar zoveel mogelijk zijn medewerkers tot wasdom laat komen. De leider neemt belemmeringen

weg die de medewerker blokkeren in zijn weg tot zwaar volgerschap. De medewerker, op zijn beurt, kiest continu positie op de drie genoemde ruilrelaties en laat daarmee niet alleen zichzelf maar ook zijn leidinggevende excelleren. In de eerste plaats zullen leidinggevenden hiervoor ruimte moeten bieden. Het vraagt echter om meer: het vraagt om verbindend, dienend en faciliterend leiderschap, de ontwikkeling van de medewerkers volgend. Verbindingen tot stand brengen is de kern waar het om draait bij het in beweging brengen van een organisatie naar 'werken met plezier, goed presteren en verbondenheid' (Kouwenhove, 2004). Bij verbindend leiderschap is het verbinden van de verschillende partijen in en om de organisatie cruciaal, alsook het integreren van ogenschijnlijk onverenigbare aspecten. Verbindende leiders zijn in feite bezig met het ontwikkelen van zowel volgerschap als leiderschap, bij zichzelf én in dialoog met hun medewerkers. Aldus ontstaat een elkaar versterkend effect, getekend met de lemniscaat, het symbool van de eindeloos doorgaande tijd:

**Echte leiders veranderen
volgers in leiders**



Verbindende leiders zijn zowel zeer veeleisend als ondersteunend. Ze zijn vasthoudend en bieden mensen een aantrekkelijk perspectief. Ze geven hen het vertrouwen om te geloven dat succes, voldoening in hun werk en uitmuntende prestaties echt haalbaar zijn. De moed die zij uitstralen maakt ook hun medewerkers moedig. Vanuit deze moed en hun persoonlijk leiderschap kunnen medewerkers functioneren als co-creator: medewerkers die verantwoordelijkheid nemen en maximaal bijdragen aan het succes van de organisatie.

Betekenis en zingeving: de cliënt echt centraal

Waar leiders en volgers met elkaar in dialoog gaan over hun volgerschap en leiderschap vindt een proces van betekenis en zingeving plaats. Door deze dialoog zal van onderaf de druk binnen de organisatie toenemen, om (weer) meer aandacht te besteden aan datgene waar het in organisaties om gaat: het primaire proces, de zorg- en dienstverlening aan de cliënten. Als medewerkers hun eigen inverse leiderschap ontwikkelen en in hun kracht komen, hierbij gevolgd en ondersteund door hun leidinggevenden, zijn zij in staat zijn om te doen waar het om gaat: de cliëntvragen in al hun variëteit onderzoeken en beantwoorden, hierbij gericht op waarde-toevoeging voor de cliënt en terugdringing van bureaucratische ballast en verspilling. Een kwaliteitssysteem is hiertoe ondersteunend, niet leidend.

Literatuur

Caluwé, L. en Vermaak, H. (2006). Leren veranderen. Deventer: Kluwer

Drenth, B., Damen, B., Goedhart A. (2005). De kunst van het volgen. Over het ontvangen van leiding. Assen, Koninklijke Van Gorcum

Kouwenhoven, K. (2004). De zeven bronnen van arbeidsvreugde. Methoden voor werken met plezier en goed presteren. Beekbergen: VM uitgevers.

Verhoeven, W. (2009). De veranderparadox. Management Tools, nummer 1, 2009

Weggeman, M. (2007). Leidinggeven aan professionals? Niet doen! Schiedam: Scriptum

Over de auteur

Gerda Welleweerd is als zelfstandig gevestigd organisatieadviseur werkzaam voor zorginstellingen. Onder de naam Gerda Welleweerd Organisatieontwikkeling helpt zij organisaties bij het gelijktijdig en in samenhang ontwikkelen van medewerkers en organisatie.