

"Verbeteren is een vermijdingsstrategie. Vernieuwen doe je door te confronteren."

- Jan Collé -



De sector zorg en welzijn loopt tegen de grenzen van het systeem aan. De wijze van financieren en organiseren staat radicale vernieuwing in de weg. Het aantal deelbranches met bijbehorende cao's is niet op twee handen te tellen. De toets op talloze kwaliteitskaders in combinatie met door de overheid en zorgverzekeraars opgelegde financiële verantwoording, leiden tot een bureaucratisch moeras waarin de sector steeds verder wegzakt. Jan Collé en Jelle Boonstra gaan in gesprek over noodzakelijke transformatie en systeemdoorbraken, en de sleutelrol die sociale innovatie daarin speelt.

Spanningsvelden

'Impact maken met technologische innovatie kan niet zonder sociale vernieuwing', stelt Collé. Als het arbeidsproces technisch zo complex wordt dat het niet wordt begrepen door medewerkers komt het niet van de grond, is zijn rotsvaste overtuiging. In de jaren '80 in Huntsville lag de oplossing uiteindelijk in de weerstand tegen de robots. Volgens hem moet je om te vernieuwen als bestuurder de confrontatie aangaan, met jezelf en met andere leiders. Vermijding leidt op den duur tot impasses. Spanningsvelden in organisaties, en met name in het leiderschap van organisaties, opzoeken en daarop reflecteren is zijn levenswerk geworden. 'Kritisch vermogen leidt tot oplossend vermogen.'

'Spanningsvelden genoeg voor zorgwerkgevers en -medewerkers', merkt Boonstra op. Gelukkig wordt er dagelijks nog steeds veel, en goede zorg geleverd

aan mensen die dat nodig hebben. Maar dat is eerder ondanks dan dankzij het systeem van wetten, regels, marktordening, financiering en verantwoording. Het hele systeem ademt wantrouwen en is doorspekt met protocollen en dwingende voorschriften, met knellende regelzucht en administratieve ballast als gevolg. 'Zorgvragers én zorgverleners ervaren die spanning elke dag. Met tegenzin ondergaan zij lijdzaam dat creativiteit, autonomie en persoonlijke wensen ondergeschikt zijn gemaakt aan een bureaucratisch geheel. Dat wordt te weinig ter discussie gesteld. Het is tijd dat professionals, bestuurders en managers elkaar kritisch gaan bevragen,' concludeert hij.

Tijdperk van schaarste

Het Integraal Zorg Akkoord is een stap in de goede richting, maar het ontbreekt aan een geïntegreerde visie. Er is veel in verzameld, maar de samenhang

Jan Collé, oprichter van Stichting UVIO (Universiteit Voor Intelligent Ondernemen) in Zeist, heeft ervaring met contraproductieve veranderingsprocessen. In de jaren tachtig van de vorige eeuw werkte hij voor de directie van de IBM-fabriek in Huntsville, Verenigde staten. De medewerkers kwamen in opstand tegen het gebruik van technologie omdat ze bang waren te worden overgenomen door robots, die steeds kleinere computerchips konden produceren. Ze hadden het gevoel zelf niet meer centraal te staan in het arbeidsproces. Het gevolg van dat gevoel: de productie viel een tijdlang goeddeels stil.



ontbreekt, ziet Collé. In allerlei rapporten van onderzoeksinstituten en beleidsvisies en akkoorden van ministeries wordt gesproken over integraliteit, opschalen en inperken van vrijblijvendheid, maar het voorgestelde beleid is vrijblijvender, vager en onduidelijker dan ooit.

De mond vol hebben van integraliteit, maar de vernieuwing van het zorgsysteem zelf tot taboe verklaren. Is dat niet tegenstrijdig? Collé reageert instemmend. 'De noodzakelijke veranderingen zijn zo groot en ingrijpend dat liever niet naar het grotere geheel wordt gekeken. Maar de weg van de minste weerstand loopt uiteindelijk dood. De problemen in de sector zijn zo complex en veelkoppig dat in de aanpak het probleem liever steeds verder wordt opgedeeld. Hierdoor raakt de kern van het werkelijke vraagstuk steeds verder uit beeld.' Het systeem is kapot, de periode van groei is overgegaan in een tijdperk van schaarste. Zorgorganisaties kunnen de zorgvraag niet meer aan door vergrijzing en oplopende personeelstekorten. Daarbij heeft voortdurende individualisering en marktdenken geleid tot een samenleving waaruit onderlinge zorgzaamheid voor een groot deel is verdwenen.

Veranderen is verbeteren of vernieuwen

Dat meer fundamentele vernieuwing nodig is, beaamt ook Jelle Boonstra. 'Dat betekent dat iedereen, ook ik als burger en als bestuurder, zichzelf moet afvragen

wat je daaraan kunt bijdragen. Ook ik heb de verantwoordelijkheid om mijn positie in te nemen en dat niet uit de weg te gaan. Veel aandacht en capaciteit in de zorg gaat uit naar mensen beter maken en herstellen van wat hun is overkomen. Denk aan fysieke en psychische gevolgen van armoede, eenzaamheid of een ziekmakende leefomgeving. Investeren om deze effecten te voorkomen is veel effectiever en uiteindelijk goedkoper voor de samenleving.'

'Holle frasen van beleidsmakers en politici over integraliteit leiden tot steeds meer wollig taalgebruik en verdere desintegratie van het systeem in de praktijk', constateert Collé. 'Veranderen kan door verbeteren of door vernieuwen. Maar dit zijn twee hele verschillende paden om te bewandelen.' Optimaliseren gaat de kern van het vraagstuk niet raken. Laat staan oplossen. 'Als ik het werk dat ik doe, kritisch bekijk dan constateer ik dat veel van wat ik als directeur-bestuurder van een landelijke werkgeversvereniging nastreef, verbeteren is en niet perse vernieuwen', oordeelt Boonstra.

Collé heeft een duidelijke boodschap aan de leiders in de sector zorg en welzijn. 'Veel bestuurders in de sector zijn voorzichtig, draaien mee in het verbeter-systeem, terwijl ingrijpende vernieuwing noodzakelijk is. Wees een leider in plaats van een volger. Ga op je geoorloofde plek staan en bespreek de spanningsvelden in je eigen organisatie en binnen de sector. Verbeteren is een vermijdingsstrategie. Vernieuwen doe je door te confronteren.'

Jelle Boonstra, directeur-bestuurder van RegioPlus in Zoetermeer, richt zich met de twaalf landelijk samenwerkende regionale werkgeversorganisaties op vernieuwing en ontwikkeling van de arbeidsmarkt in zorg en welzijn. Met veel extra inzet lukt het de werkgevers en het onderwijs nu nog om het aantal medewerkers in de sector te laten stijgen. Met op dit moment 1,4 miljoen personen werkten nog nooit zoveel mensen in zorg en welzijn. Maar onderhuids broeit het. Zorgteams ervaren dagelijks een tekort aan collega's, het aantal zzp'ers groeit, het ziekteverzuim is hoog en de werktevredenheid daalt. Kortom, ook de zorgarbeidsmarkt loopt vast en tegen systeemgrenzen aan.

